

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
FGV MANAGEMENT – NÚCLEO BRASÍLIA
MBA EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
TURMA XV

ROSE MARY DOURADO REIS NÓBREGA

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICA DE GERENCIAMENTO DE
SERVIÇOS DE TI NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA:
UMA ANÁLISE DO IMPACTO EM PROCESSOS DO MODELO ITIL**

**Brasília - DF
Novembro/2007**

Rose Mary Dourado Reis Nóbrega

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICA DE GERENCIAMENTO DE
SERVIÇOS DE TI NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA:
UMA ANÁLISE DO IMPACTO EM PROCESSOS DO MODELO ITIL**

Monografia apresentada no Curso de Pós-Graduação Latu Sensu em “Administração Estratégica de Sistemas de Informação”, como pré-requisito para a obtenção do grau de especialista.

Orientador: Prof. Ricardo M. Chaim

**Brasília - DF
Novembro/2007**

Fundação Getúlio Vargas
FGV Management – Núcleo Brasília
MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação

Presidente da FGV:

Prof. Carlos Ivan Simonsen Leal

Superintendente da FGV:

Profª. Maria do Socorro Macedo Vieira de Carvalho

Coordenador do curso:

Prof. Wankes da Silva Ribeiro

Ficha Catalográfica

____ Nóbrega, Rose Mary Dourado Reis

Implementação de Prática de Gerenciamento de Serviços de TI no Superior Tribunal de Justiça: Uma análise do Impacto em Processos do Modelo ITIL / Rose Mary Dourado Reis Nóbrega; Orientador: Ricardo Matos Chaim. – Brasília, 2007.
116 f.; il.

Trabalho de conclusão de curso. MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação. Fundação Getúlio Vargas, 2007.

1. Infra-estrutura. 2. ITIL. 3. iTSM. 4. Suporte a Serviços de TI. 5. Central de Serviços. 6. Gerenciamento de Incidentes. 7. Base de Conhecimento. 8. Superior Tribunal de Justiça.

CDU – _____. ____

Bibliotecária responsável:

Endereço:

Fundação Getúlio Vargas
SGAN 602 - módulo A/B/C - Ed. FGV
CEP: 70830-020 Brasília – DF – Brasil
Tel.: (61) 3226-0033 Fax: (61) 3226-0493
E-mail: cursos@bsb.fgv.br

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

“Para principiari mais vale que nos sirvamos das que se apresentam espontaneamente aos nossos sentidos [...] do que procurar outras mais raras e complicadas.

Parecia-me que poderia encontrar muito mais verdade no raciocínio que cada uma forma sobre os assuntos que para si são importantes.”

Descartes

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à Deus por ter me concedido a benção de ter tantas oportunidades em minha vida.

A meus filhos, Igor e Thaís, razão do meu viver, que me apoiaram e compreenderam este período de ausência em muitos momentos da convivência familiar.

Ao meu esposo, Renato, pela parceria, força e estímulo nesta jornada de estudo e trabalho.

À minha mãe e à minha irmã, Lêda e Lena, que nos meus momentos difíceis, de cansaço e desânimo muito me incentivaram.

Ao meu orientador Professor Ricardo Chaim pelo ensino, orientação e pela oportunidade de crescimento intelectual e profissional.

Por fim, aos amigos conquistados na turma do AESI XV que tornaram o curso extremamente proveitoso e gratificante.

RESUMO

Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em estudo de caso com o objetivo de avaliar o impacto evolutivo no grau de maturidade da função Central de Serviços e do processo Gerenciamento de Incidentes no Gerenciamento de Serviços de TI do Superior Tribunal de Justiça com a implementação de prática recomendada pela ITIL. Para fundamentação da pesquisa foram descritas as práticas e recomendações dessa biblioteca e utilizado um relatório base elaborado para diagnóstico do grau de maturidade dos processos ITIL existentes no Superior Tribunal de Justiça. A análise do impacto obtido com a implementação de uma Base de conhecimento para a melhoria dos processos em estudo foi efetuada com entrevistas aos atendentes de suporte técnico de 1º nível, pesquisa de satisfação do usuário de TI e avaliação do estágio de maturidade dos processos avaliados. A pesquisa possibilitou concluir que, os benefícios obtidos com a implantação de uma prática ITIL já promovem melhoria nas metas de Gerenciamento de Serviços de TI almejadas. Percebe-se, entretanto, que os processos são plenamente inter-relacionados e que a continuidade do investimento na melhoria dos demais processos reflete diretamente na eficácia do gerenciamento na sua plenitude.

Palavras-Chave: Infra-estrutura. ITIL. iTSM. Suporte a Serviços de TI. Central de Serviços. Gerenciamento de Incidentes. base de conhecimento. Superior Tribunal de Justiça.

ABSTRACT

Qualitative, explorative and descriptive research based in case of study with the objective to discover the evolutive impact in degree of maturity of Central Services Function and the Incident Management Process of the IT Management Services of Superior Tribunal de Justiça with the implementation of ITIL practices and recommendations. To establish the universe of this research were described practices and recommendations of this library and it has been used a base report in order to diagnose the degree of maturity of ITIL processes existing in Superior Tribunal de Justiça. The analysis of impact obtained with the implementation of a knowledge base for the improvement of processes in study was done using interviews to the first level technical support help desk, IT users satisfaction research and the evaluate of the stage of maturity of evaluated processes. In this research was possible to conclude that the benefits obtained with the implementation of one ITIL's practice has already promoted improvements of goals of IT Management Services. However, one can be note that the processes were totally related and the continuing of investments in the improvement of others processes reflect directly in the efficacy of all managements.

Keywords: IT Infrastructure. ITIL. iTSM. Service Suport. Service Desk. Incident Management. Knowledge Base. Superior Tribunal de Justiça.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1.1 – Modelos de Gestão de TI	16
FIGURA 2.1 – Modelos no contexto da Governança de TI	24
FIGURA 2.2 – Processo, Pessoas e Tecnologia	26
FIGURA 2.3 – Estratégia de Implementação de GSTI	34
FIGURA 2.4 – Componentes do Serviço de TI	35
FIGURA 2.5 – Framework ITIL	39
FIGURA 2.6 – Posicionamento dos Processos da ITIL	40
FIGURA 2.7 – Processos Principais ITIL	41
FIGURA 2.8 – Evolução do estilo - Gerenciamento de Central de Serviços	45
FIGURA 2.9 – Relacionamento entre os processos de Suporte a Serviços	47
FIGURA 2.10 – Ciclo de Vida de um Incidente	49
FIGURA 2.11 – Relacionamento entre os processos de Entrega de Serviços	59
FIGURA 2.12 – Relação entre Produto, Projeto e Processos	67
FIGURA 4.1 – Organograma CORE	75
FIGURA 4.2 – Atuação da Central de Serviços	76
FIGURA 4.3 – Chamado Técnico - Dados do Cliente	77
FIGURA 4.4 – Chamado Técnico - Dados do Chamado	78
FIGURA 4.5 – Diagnóstico de Maturidade do STJ	79
FIGURA 4.6 – Benchmarking da Central de Serviços	80
FIGURA 4.7 – Benchmarking do Gerenciamento de Incidentes	81
FIGURA 4.8 – Base de Conhecimento – SAC	84
FIGURA 4.9 – Chamados Solucionados de 1º e 2º Níveis	85
FIGURA 4.10 – Evolução da Satisfação do Cliente	88
FIGURA 4.11 – Índice de Solicitações Solucionadas no Prazo	89

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 3.1 – Operacionalização de Variáveis	73
TABELA 4.1 – Percepção do Atendente 1º nível	87
TABELA 4.2 – Nível de Maturidade da Central de Serviços	90
TABELA 4.3 – Nível de Maturidade do Gerenciamento de Incidentes	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AAF – Análise da Árvore de Falhas
- AEC – Análise Estruturada de Causas
- AIFC – Análise do Impacto de Falhas em Componentes
- AIS – Análise de Interrupções do Sistema
- ANS – Acordo de Nível de Serviço
- ARPC – Análise de Risco de um Plano de Contingência
- B5C – Big Five Consulting Ltda
- BC – Base de Conhecimento
- BDGC – Banco de Dados do Gerenciamento de Configuração
- BSD – Biblioteca de Software Definitivo
- CAP – Centro de Apoio a Projetos
- CCTA – Central Computer and Telecommunications Agency
- CIs – Configurations Itens (Itens de Configuração)
- CMDB – Configuration Management Database
- CMMI – Capability Maturity Model Integration (Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade)
- COBIT – Control Objectives for Information and related Technology
- CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações
- DHD – Depósito de Hardware Definitivo
- FSC – Calendário de implementação de mudanças aprovadas
- GIT – Gerenciamento de infra-estrutura tecnológica
- GSTI – Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação
- IC – Item de configuração

ICT – Infra-estrutura, Comunicação e Tecnologia

ISACF – Information Systems Audit and Control Foundation

ISACA - Information Systems Audit and Control Association

ISC – Índice de Satisfação do Cliente

ISS – Índice de Solicitação Solucionada no Prazo

ITIL – Biblioteca de infra-estrutura de Tecnologia da Informação

iTSM – Gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação

itSMF – it Service Management Forum (Fórum de gerenciamento de serviços de Tecnologia da Informação)

ISO – International Organization for Standardization

OCG – Office of Government Commerce

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PSA – Disponibilidade projetada dos serviços

RFC – Requisição de mudança

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente

SAPRE – Seção de Atendimento Presencial

SAREM – Seção de Atendimento Remoto

SEI – Software Engineering Institute

SIGA – Sistema Integrado de Gerência de Atendimento

SLA – Service Level Agreement

STI – Secretaria de Tecnologia da Informação

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TCU – Tribunal de Contas da União

TTM - time-to-market

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema e Justificativa	15
1.2	Objetivos do Trabalho	20
1.2.1	Objetivo Geral.....	20
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	Pressuposto	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Governança de TI e o Gerenciamento de Sistemas de Informação	22
2.2	Modelo COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology	28
2.3	Modelo CMMI – Capability Maturity Model Integration.....	30
2.4	Guia PMBOK – Project Management Body Of Knowledge	31
2.5	ISO/IEC 20.000/2005	32
2.6	Modelo ITIL – Information Technology Infrastructure Library	34
2.6.1	Função Operacional – Service Desk.....	41
2.6.2	Processos Operacionais – Service Suport.....	46
2.6.2.1	Gerenciamento de Incidentes.....	47
2.6.2.2	Gerenciamento de Problemas.....	51
2.6.2.3	Gerenciamento de Configuração.....	52
2.6.2.4	Gerenciamento de Mudanças	54
2.6.2.5	Gerenciamento de Liberações	56
2.6.3	Processos Táticos – Service Delivery	58
2.6.3.1	Gerenciamento de Capacidade.....	59
2.6.3.2	Gerenciamento de Disponibilidade.....	61
2.6.3.3	Gerenciamento do Nível de Serviço.....	62
2.6.3.4	Gerenciamento de Continuidade dos Serviços de TI	63
2.6.3.5	Gerenciamento de Finanças	64
2.6.4	Maturidade dos Processos ITIL.....	65
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
3.1	Tipo de Pesquisa	67

3.2	Universo da Pesquisa	69
3.3	Origem de Dados e Informações	70
3.4	Operacionalização das Variáveis	73
4	ANÁLISE DE DADOS.....	74
4.1	Descrição da Organização Objeto do Estudo de Caso	74
4.2	Análise do Grau Inicial de aderência ITIL	79
4.3	Verificação do Impacto no grau de maturidade dos processos de TI com ação implementada	82
4.4	Verificação do impacto no grau de maturidade dos processos de TI em estudo	89
5	CONCLUSÃO	92
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO 1: SUPORTE 1º NÍVEL	98
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO 2: PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	99
	ANEXO C – QUESTIONÁRIO 3: MATURIDADE CENTRAL DE SERVIÇOS.....	101
	ANEXO D – QUESTIONÁRIO 4 : MATURIDADE GERENCIAMENTO DE INCIDENTES.....	105
	APÊNDICE A – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO MODELO DE GOVERNANÇA DE TI	110
	APÊNDICE B – DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TI: CENTRAL DE SERVIÇOS.....	112
	APÊNDICE C – DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TI: GERENCIAMENTO DE INCIDENTES E PROBLEMAS.....	116
	APÊNDICE D – DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TI: CONCLUSÃO	120
	APÊNDICE E – DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TI: PRÓXIMOS PASSOS	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema e Justificativa

A adoção de um modelo gerencial ágil, atualmente, é requerida para qualquer organização que deseja promover uma gestão com foco em resultados, de forma eficaz e eficiente. Isso se deve ao fato que as demandas e a implementação de suas soluções acontecem em um curto espaço de tempo. “Uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado” (CASTELLS, 2005). Empiricamente, essa velocidade requer que a organização esteja preparada para essa corrida contra o tempo, visto que o grau de exigência da clientela encontra-se cada dia maior.

De acordo com, Magalhães e Pinheiro (2007), “como as necessidades e as preferências dos clientes alteram-se e há um fluxo constante de evolução tecnológica, os produtos, serviços e seus itens componentes passaram a ter ciclos de vida cada vez menores, aumentando a pressão sobre o time-to-market (TTM) das organizações”.

Quanto à gestão da Tecnologia da Informação nas organizações, percebe-se que o problema também é vivenciado na mesma intensidade, seja na iniciativa privada ou na pública. Com o intuito de promover eficiência, agilidade e alinhamento ao negócio, as estruturas de TI encontram-se na busca sistemática de técnicas e metodologias que promovam a governança de TI, para gerirem melhor a sua produção e sua prestação de serviços.

Ainda sob a ótica de Magalhães e Pinheiro (2007), “a área de TI é igualmente influenciada pelo contexto onde atua a organização, visto que está inserida atualmente em quase todos os processos de negócio. Assim, faz-se necessária a adoção de uma abordagem que maximize a eficiência e a efetividade

do valor criado pela área de TI para a organização, fazendo com que exista um real aumento da produtividade”.

“Uma governança de TI eficaz é o indicador mais importante do valor que a organização auferi com a Tecnologia da Informação” (WEILL e ROSS, 2006). A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) do Superior Tribunal de Justiça, na expectativa de se adequar a essa nova realidade mercadológica que leva a um crescente volume de serviços prestados à sociedade, bem como requer transparência nos seus processos, iniciou a implementação de mudanças para a obtenção de um modelo de gestão focado na melhor utilização dos recursos dos três pilares básicos de gestão: pessoas, processos e tecnologia (figura 1.1). O marco dessa iniciativa foi documentado junto ao Centro de Apoio a Projetos (CAP) da Instituição com vistas a formalização do processo com o “Termo de abertura do Projeto Modelo de Governança de TI”. (Apêndice A).

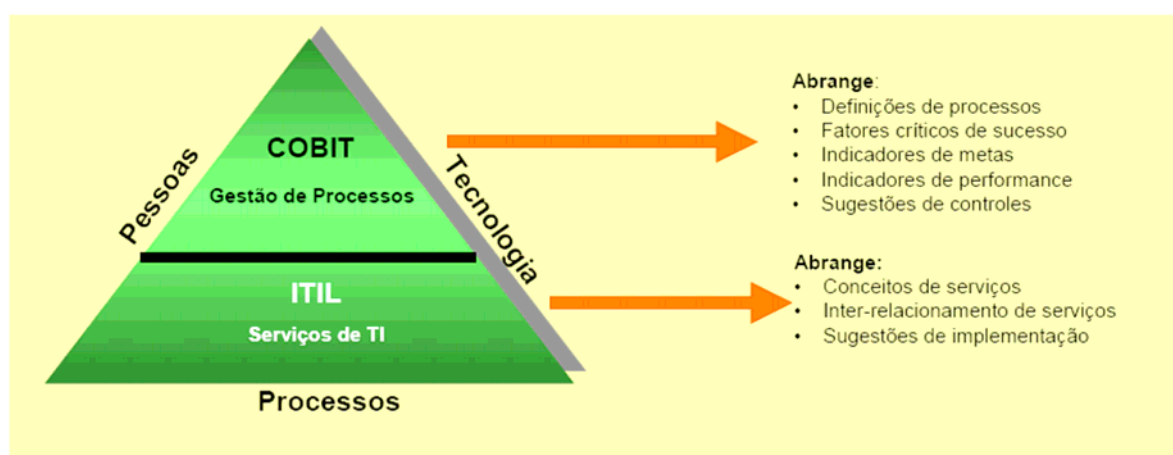


Figura 1.1 – Modelos de Gestão de TI

Fonte: STJ (2005b)

Para Rezende (2005), o desenvolvimento e a melhoria dos sistemas de informação compõem a principal finalidade e utilidade das unidades de Tecnologia da Informação para auxiliar a organização em seus negócios, atividades e processos. Nesse contexto, com o foco no seu produto essencial, o desenvolvimento de soluções para usuários internos e externos, a área de Tecnologia da Informação do STJ encontra-se em processo de migração de uma

estrutura baseada em verticais funcionais (atendimento a gabinetes, à área judiciária e à área administrativa) para uma estrutura de verticais técnicas.

A mudança de paradigma do desenvolvimento de *software* da forma artesanal para uma ciência baseada em operações fabris, larga escala, trouxe o surgimento do conceito de Fábrica de *Software*:

todo o esforço de implementar uma operação “fabril” para a produção de *software* tem suas raízes na engenharia industrial e nos conceitos de gestão da qualidade total, difundidos por japoneses e norte-americanos desde a década de 80 (FERNANDES e TEIXEIRA, 2007).

“A atividade conhecida como fábrica de *software* cresce a olhos vistos no país e é alvo de investimentos de centenas de consultorias, integradores e *software houses*” (COMPUTER WORLD, 2003). A proposta da STJ/STJ de se migrar para uma estrutura com foco técnico e na forma de fábrica advém das necessidades de se adequar a esse contexto, com vistas a intensificar a produção de seus resultados com padrões de excelência aderentes ao mercado. “O desenvolvimento concomitante de vários novos projetos ou o atendimento a várias solicitações de serviços de manutenção, requerem a adoção de práticas de produção e gestão de serviços, ou seja, trabalhamos em uma fábrica de serviços” (FERNANDES e TEIXEIRA, 2007). A consolidação do uso de uma fábrica de *software*, resultante dessa realidade global, resultou em uma reformulação estrutural da unidade de TI do STJ.

Tal reestruturação, requerida pela nova proposta de atuação da TI perante a organização, refletiu-se em todos os segmentos que a compõem. Além da reestruturação da área de desenvolvimento de sistemas, principal afetada com a implementação da verticalidade técnica, as áreas de atendimento ao usuário (relacionamento) e a área de suporte tecnológico (infra-estrutura) também foram amplamente afetadas em seu desenho.

Para que a promoção de uma mudança de tal natureza proporcione melhorias nos processos e serviços de TI, fez-se necessária a adoção de modelos de gerenciamento de sistemas de informação comprovadamente eficazes e que deixassem de focar em indicadores puramente operacionais, construídos a partir de uma perspectiva financeira, para focar em indicadores derivados da estratégia da organização, que agregassem valor ao negócio. “As mudanças criam a necessidade de aprender como lidar com a nova ordem. O aprendizado cria a base para as mudanças”. (GALBRAITH, J.R; LAULER III, E.E, 1995, p.218).

Atualmente, as mudanças apontadas por modelos de gerenciamento e, motivadas pela busca da melhoria da gestão de TI, ganharam espaço na área de TI com abordagens de sucesso para o controle de processos por meio de indicadores de desempenho. Siglas, como Control Objectives for Information and related Technology (COBIT), Information Technology Infrastructure Library (ITIL), Capability Maturity Model Integration (CMMI), Project Management Institute (PMI), International Organization for Standardization (ISO), entre outras, são amplamente reconhecidas e difundidas mundialmente. A ITIL, objeto deste estudo, é um conjunto das melhores práticas para a definição dos processos necessários ao funcionamento de uma área de TI. Tal cultura de gerenciamento de serviços de TI encontra-se em processo de expansão em decorrência da pressão externa das novas regulamentações, bem como da pressão interna das próprias organizações preocupadas em reduzir custos e aumentar eficiência operacional de suas áreas de Tecnologia da Informação.

a TI é uma fonte de investimentos e despesas significativas para qualquer empresa que já atingiu uma dependência estratégica; portanto, estar alinhada ao negócio passa a ser imperativo para a TI, assim como, para algumas empresas, seguir regulamentos externos também passa a ser prioritário (FERNANDES e ABREU, 2006).

Diante dessa nova realidade vivenciada no mercado tecnológico, a reformulação estratégica do STJ da forma de atuação da TI, foi identificada a necessidade de garantir que a equipe de TI, responsável pela execução e pelo gerenciamento dos diversos processos de TI, promovesse a entrega de seus

serviços dentro do prazo negociado com as áreas de negócio da organização. Entretanto, torna-se imprescindível que, paralelamente a esse acordo de nível de serviço, os objetivos estratégicos definidos para a organização não fossem perdidos de foco.

Para tanto, foi necessário diagnosticar o ponto em que a organização se encontrava e estabelecer um plano de ação que a conduziria à transformação do desempenho atual no desempenho desejado. Com base no reconhecimento dessa necessidade de delineamento do Gerenciamento de Serviço de TI (GSTI), os executivos de TI do STJ vislumbraram que, por meio da utilização das melhores práticas referenciadas pela ITIL, seria possível alinhar a instituição com a sua estratégia do negócio. Também, foi almejado por esses executivos, que a implementação da referida biblioteca promovesse uma melhoria contínua da qualidade dos serviços de TI oferecidos à organização com vistas ao aprimoramento do planejamento dos resultados esperados dos serviços que serão entregues e a mensuração do valor de cada um para a execução da estratégia do negócio.

Para assegurar a implementação dessas melhores práticas da ITIL, o STJ efetuou a contratação de uma empresa para a capacitação de seu corpo técnico e para a elaboração de um diagnóstico do grau de maturidade dos processos de TI na instituição. Como resultado desse trabalho, foi elaborado o *Gap Analysis*, que aponta o grau de maturidade dos processos de TI obtido para as disciplinas da ITIL. Também, foi apresentado, como produto dessa contratação, um plano de ação para cada uma dessas disciplinas visando à obtenção da meta de maturidade almejada pela Diretoria do STJ.

Foi possível, então, estabelecer prioridades em relação aos resultados desejados e julgou-se importante captar a percepção dos técnicos e executivos que compõem a Secretaria de Tecnologia da Informação, bem como dos usuários do Superior Tribunal de Justiça acerca do impacto da implementação de conceitos e princípios desse *framework* de melhores práticas, a ITIL, aplicados à Central de Serviços e ao Gerenciamento de Incidentes. Buscou-se ainda avaliar a otimização

obtida na Central de Serviços de 1º nível com o uso da base de conhecimento como suporte ao atendimento de usuários, bem como a seu grau de satisfação. Por fim, permitiu-se elaborar diagnóstico de maturidade para comparação com o anteriormente traçado para os processos em estudo.

Dessa forma, o objetivo de mensurar o impacto no grau de maturidade desses processos de gerenciamento de serviços de TI, busca-se, então, avaliar o seguinte questionamento: **Em relação às melhores práticas e recomendações da biblioteca ITIL, de que forma a implementação de uma base de conhecimento pode incrementar o desempenho da função Central de Serviços e do processo Gerenciamento de Incidentes no Gerenciamento de Serviços de TI do Superior Tribunal de Justiça?**

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 Objetivo Geral

O Objetivo Geral deste trabalho é analisar, na ótica de técnicos de suporte de 1º nível, usuários e executivos de TI do STJ/STJ, de que forma a implementação de uma base de conhecimento pode incrementar o desempenho da função Central de Serviços e do processo Gerenciamento de Incidentes no Gerenciamento de Serviços de Tecnologia de Informação do Superior Tribunal de Justiça, com vistas a promover qualidade e efetividade no atendimento às demandas requeridas por seus usuários e clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

Na ótica de técnicos de suporte de 1º nível, usuários e executivos de TI do STJ em relação ao desempenho da função Central de Serviços e do processo Gerenciamento de Incidentes no Gerenciamento de Serviços de TI do STJ, são objetivos específicos deste estudo de caso:

- (a) caracterizar a organização objeto de estudo de caso;
- (b) analisar o conjunto de melhores práticas para gestão de serviços de TI;
- (c) analisar o grau de implementação das práticas já empregadas na Instituição;
- (d) avaliar o impacto da implementação da Base Conhecimento para os serviços de atendimento prestados pela Central de Serviços;
- (e) identificar e avaliar o nível de maturidade obtido no STJ com a implementação da prática recomendada para a função Central de Serviços e para o processo Gerenciamento de Incidentes da biblioteca ITIL.

1.3 Pressuposto

As melhores práticas da ITIL aplicadas à infra-estrutura da Tecnologia da Informação permitem o incremento da qualidade, segurança, confiabilidade e celeridade dos serviços de TI vinculados à função de Central de Serviços e ao processo Gerenciamento de Incidentes da Secretaria de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça no atendimento às demandas dos usuários e clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico foi estruturado na apresentação inicial de conceitos de Governança de TI no tocante de Gerenciamento de Serviços de Informação, que serve de base para que se faça os encaixes de algumas das melhores práticas de Gestão de TI difundidas no mercado.

a Governança de TI busca o compartilhamento de decisões de TI com os demais dirigentes da organização, assim como estabelece as regras, a organização e os processos que nortearão o uso da tecnologia da informação pelos usuários, departamentos divisões, negócios da

organização, fornecedores e clientes, e também determinarão como a TI deverá prover os serviços para a empresa.(FERNANDES e ABREU, 2006).

Segundo Fernandes e Martins (2006), a Governança de TI deve garantir o alinhamento da TI ao negócio e garantir a continuidade do negócio contra interrupções e falhas.

Inicialmente serão apresentados como os mecanismos e componentes, que logicamente integrados, permitem o desdobramento da estratégia de TI até a operação dos produtos e serviços correlatos se inserem na Governança de TI.

Em seguida, a título de contextualização, serão descritos de forma geral e abrangentes os modelos Control Objectives for Information and related Technology (COBIT), Capability Maturity Model Integration (CMMI), Project Management Body of Knowledge (PMBOK) e International Organization for Standardization (ISO/IEC 20.000), situados como melhores práticas difundidas no mercado de Governança de TI.

Finalizando, serão descritas todas as disciplinas da Information Technology Infrastructure Library (ITIL). Entretanto, as disciplinas foco deste estudo, função Central de Serviços e o processo Gerenciamento de Incidentes, serão vistas em maior grau de profundidade e os demais processos componentes da biblioteca serão abordados de forma superficial, apenas para uma compreensão completa do *framework*.

2.1 Governança de TI e o Gerenciamento de Sistemas de Informação

Na visão de Martins (2006):

atualmente a tecnologia da informação, TI, desempenha um papel crucial nas organizações. Oferecer serviços de alta disponibilidade, com segurança e desempenho é algo desejável para qualquer tipo de organização, desde as mais simples às mais complexas.

A área de TI das organizações vem sendo pressionada a “fazer mais com menos”, ou seja, oferecer serviços cada vez melhor com um custo cada vez menor. Surge a necessidade da definição, de forma clara e objetiva, dos serviços de TI que a organização deverá prover, além da definição e controle da qualidade dos serviços prestados.

É necessário que a área de TI busque maturidade no gerenciamento de seus serviços de forma que seus clientes possam fazer melhor uso dos recursos da organização, ser mais competitivos no mercado, eliminar trabalhos redundantes, enfim serem mais eficientes. Através da adoção de boas práticas de gestão de serviços de TI, pode-se obter resultados significativos de melhora na qualidade dos serviços oferecidos (MARTINS, 2006).

De acordo com Fernandes e Abreu (2006), “nas últimas décadas vem surgindo e sendo elaborada uma série de modelos de melhores práticas de TI”. Ainda para o autor, esses modelos auxiliam a implantação da Governança de TI, visto que o alinhamento estratégico é o ponto de partida para essa Governança, promovendo, dessa forma, agregação de valor para o negócio. A figura 2.1 mostra como esses modelos se interagem na Governança de TI.

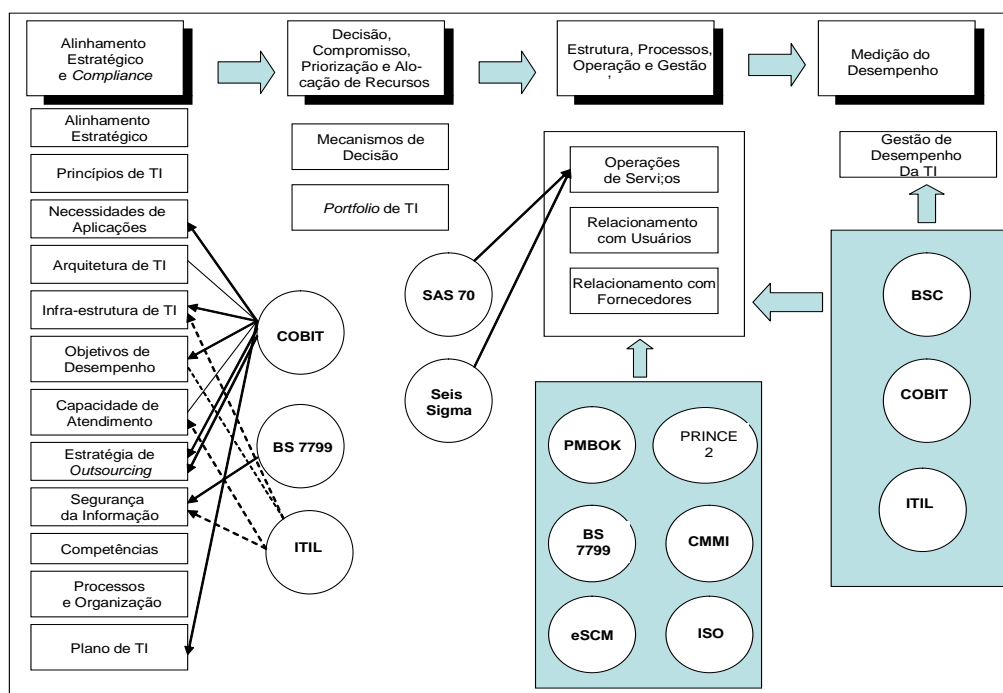


Figura 2.1 – Modelos no Contexto da Governança de TI

Fonte : Fernandes e Abreu (2006)

Esse alinhamento estratégico, como visto na figura, pode ser definido como “o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio seja apoiados” (FERNANDES e ABREU, 2006).

Ferreira e Ralha (2005) referenciam três fatores essenciais que contribuíram para mudanças na forma de planejar, usar e extrair benefícios da TI:

- (a) a evolução dos modelos de gestão de TI aceitos internacionalmente;
- (b) a evolução tecnológica que permite a integração destes modelos em ambientes organizacionais reais;
- (c) o uso de indicadores e conceitos de governança nas práticas de gestão de TI.

Dessa forma, “uma organização de TI deve orientar-se para o atendimento dos requerimentos de seus clientes” (NEXT VIA, 2007). E assim, ter como objetivo macro do Gerenciamento de Serviços de TI:

oferecer soluções orientadas ao negócio de seus clientes, soluções estas adequadamente especificadas, implementadas em conformidade com tais especificações, de comportamento consistente, a um preço justo para seus clientes, retornando em valor para o cliente, e com excelentes níveis de comunicação e informação a respeito de suas características, aspectos de oferta e eventuais condições de falha ou indisponibilidade (NEXT VIA, 2007).

A estratégia para o Gerenciamento de Sistemas de Informação se destaca na medida em que se leva em consideração a maturidade de processos de uma organização, alavancando as melhores práticas para avaliar a performance atual e, então, identificar as áreas específicas que apresentam necessidade de aperfeiçoamento.

Os conceitos de processos, bem como as técnicas de modelagem dos processos ocupam um lugar essencial, que permitem interligar todas as evoluções citadas nas áreas de conhecimento e estruturá-las de forma prática, ágil e de fácil transmissão à organização. Faz-se necessário, portanto, o domínio do conhecimento dos processos para que se possa extrair o que há de melhor das práticas internacionalmente aceitas.

Segundo a Next Via (2007), a implementação de serviços de TI, deve-se basear-se no tripé – processo, pessoas e tecnologia (figura 2.2), sem o qual dificilmente se teria efetividade na entrega, suporte e administração desses serviços:

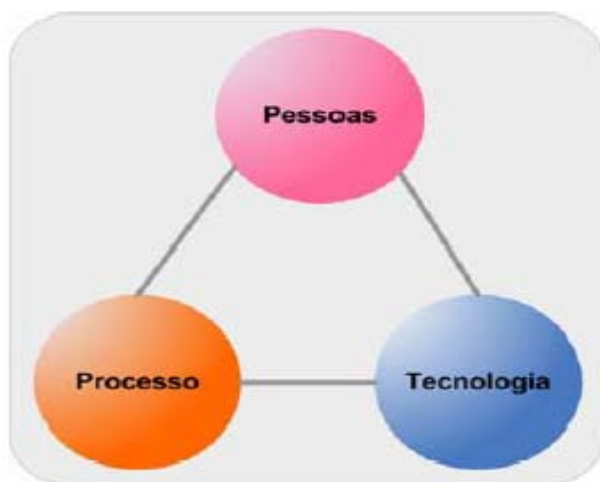


Figura 2.2 – Processo, Pessoas e Tecnologia

Fonte: Martins (2006)

Essa abordagem de processos, sob a ótica da Next Via (2007), é extensivamente utilizada por organizações do mundo inteiro, e, também, é a escolha para a implementação do Gerenciamento de Serviços de TI.

Adotando-se, também, a definição de processo proferida por Cruz (2005), “conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos, adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens e serviços que serão entregues e devem atender aos clientes”, verifica-se que os padrões de gestão organizacional adotados no mercado mundial realmente utilizam esse conceito como base para a implementação de suas melhores práticas.

Em Sistemas de Tecnologia da Informação, a busca pelo aperfeiçoamento de como esse processo deve ser realizado, dos recursos usados para realizá-lo e de seus procedimentos promove o destaque de diversos modelos de melhoria contínua. Agrega-se a esse foco, para a disseminação do uso de padrões, a disponibilidade de acesso e a eficácia nos aspectos práticos. Fatores esses que, a cada dia, são mais exigidos pelas empresas clientes e pelos órgãos reguladores.

O Tribunal de Contas da União, órgão regulador auxiliar do Congresso Nacional no exercício do controle externo, instituiu uma Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, tendo em vista que:

é notória a dependência que as organizações atuais têm dos sistemas informatizados. Cresce a quantidade e a complexidade de sistemas computacionais que controlam os mais variados tipos de operações e o próprio fluxo de informações nas organizações. Com efeito, a Administração Pública brasileira, reflexo da própria sociedade, está cada vez mais adotando o computador como ferramenta indissociável na busca da excelência na produção de bens e na prestação de serviços. Grande parte dos órgãos e entidades sob a jurisdição do Tribunal já utiliza maciçamente a tecnologia da informação para automatizar sua operação, registrar, processar, manter e apresentar informações (TCU, 2007).

a informatização crescente reclama especial atenção das organizações, uma vez que a utilização da tecnologia da informação para manipulação e armazenamento de dados introduz novos riscos e aumenta a fragilidade de algumas atividades. Assim, torna-se essencial a atenção dos gestores públicos para as questões relacionadas à segurança da tecnologia da informação e à qualidade dos sistemas informatizados disponíveis ao público (TCU, 2007).

Inserido nesse cenário, referencia-se alguns modelos e padrões que descrevem processos guiados pelas melhores práticas internacionais na área de TI, com o objetivo de eliminar o aprendizado e o crescimento por meio de tentativas, erros e atribulações já vivenciadas e superadas por outras organizações. Conforme apresentados por Fernandes e Abreu (2006) entre “os principais modelos em voga atualmente, citados no meio acadêmico e profissional, relacionados com a governança de TI”, a título de contextualização, serão descritos os modelos Control Objectives for Information and related Technology (COBIT), Capability Maturity Model (CMM), Project Management Body of Knowledge (PMBOK) e International Organization for Standardization (ISO). E como foco da pesquisa, será apresentada a ferramenta em perspectiva do estudo denominada Information Technology Infrastructure Library (ITIL), em particular a função Central de Serviços e o processo

Gerenciamento de Incidentes, que possibilita a habilitação do incremento da maturidade do processo de gerenciamento de TI em uma organização.

Diante dessa diversidade de práticas, as organizações devem adotar uma estratégia gradual, focando, por exemplo, na área crítica referente a processos que sejam mais importantes para a empresa.

um ponto importante da idéia de apresentar um modelo genérico de Governança de TI é que ele pode ser adaptado para qualquer tipo de organização, sendo que seus componentes podem ser encarados como peças de um “lego”, que vão sendo construídas e implantadas de acordo com as prioridades, necessidades e disponibilidades da organização (FERNANDES e ABREU, 2006).

Para a melhoria de seus processos, é fundamental que a organização vença o estilo de gerenciamento informal e sem métodos e técnicas. As soluções de gestão de TI dependem da maturidade organizacional, combinando recomendações de processos personalizadas e o desenvolvimento das habilidades das pessoas envolvidas. Essa estratégia permite que as organizações reduzam o tempo, de modo bastante significativo, minimizem os custos, até que os resultados sejam percebidos.

“Um estudo do Gartner Group, em junho de 2003, evidenciou que a eficiência operacional dos serviços de TI é muito mais preocupante do que o atendimento das novas necessidades de TI de suas organizações” (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

2.2 Modelo COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology

O COBIT é um guia para a gestão de TI criado em 1994 pela Fundação americana Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF), que ajuda no atendimento das necessidades da administração, cobrindo as defasagens entre riscos de negócio, requisitos de controle e questões técnicas relacionadas à TI.

o COBIT inclui recursos tais como um sumário executivo, um framework, controle de objetivos, mapas de auditoria, um conjunto de ferramentas de implementação e um guia com técnicas de gerenciamento. As práticas de gestão do COBIT são recomendadas pelos peritos em governança de TI que ajudam a otimizar os investimentos de TI e fornecem métricas para avaliação dos resultados (FAGUNDES,2004).

Conforme descrito pela ISACA (2007), o COBIT é aceito pelas empresas que atuam na área de TI como uma boa prática em segurança e controle da TI para empresas de vários segmentos. Ele foi criado com base em normas internacionais e estabelece métodos documentados e estrutura de referência para gerenciamento e auditoria da área de TI, o que possibilita a implementação efetiva e eficaz da governança de TI nas organizações que o adotam.

Os métodos propostos pelo COBIT contêm uma estrutura que responde às necessidades de gerenciamento, controle e medida da TI utilizada no processo de negócio da empresa, mediante a utilização de objetivos de controle de alto nível. Os métodos incluem:

- (a) elementos de medida de desempenho
- (b) fatores críticos de sucesso
- (c) modelo de maturidade

O COBIT define governança tecnológica como uma estrutura de relacionamentos entre processos para direcionar e controlar uma empresa de modo a atingir os objetivos corporativos, agregando valor e risco controlado pelo uso da TI e de seus processos. Está organizado em quatro grandes domínios: Planejamento e Organização, Aquisição e Implementação, Entrega e Suporte e, por último, Monitoração.

Esses domínios são caracterizados por objetivos de controle e atividades que são executadas na governança tecnológica alinhada ao processo de negócio da empresa:

o principal objetivo das práticas do COBIT é contribuir para o sucesso da entrega de produtos e serviços de TI, a partir da perspectiva das necessidades do negócio, com um foco mais acentuado no controle que na execução (FERNANDES e ABREU, 2006).

Fernandes e Abreu (2006), relatam que em 1998 ocorreu uma revisão nesses objetivos de controle de alto nível e foram detalhados mais ferramentas e padrões para implementação dos processos de TI. Em 2000, foi publicada a 3ª edição do COBIT pelo IT Governance Institute (ITGI), órgão criado pela ISACA com o objetivo em promover um melhor entendimento e a adoção dos princípios de Governança de TI.

a estrutura (framework) do COBIT foi idealizada de forma a atender às necessidades de controle da organização relacionadas à Governança de TI, tendo como principais características o foco nos requisitos de negócio, a orientação para uma abordagem de processos, a utilização extensiva de mecanismos de controle e direcionamento para a análise das medições e indicadores de desempenho obtidos ao longo do tempo (FERNANDES e ABREU, 2006).

2.3 Modelo CMMI – Capability Maturity Model Integration

O CMMI (Modelo Integrado de Maturidade de Capacidade) é uma iniciativa do SEI (*Software Engineering Institute, Cargenie Mellon University, EUA*) para avaliar e melhorar a capacitação de organizações na qualidade para o processo de engenharia de *software*. É o “modelo de qualidade consagrado mundialmente” (CPqD, 2007) como referência para a melhoria do processo de desenvolvimento de *software* e “está focalizado na capacitação das organizações desenvolvedoras de *software* de produzirem consistente, sedimentada e previsivelmente produtos de qualidade garantida” (REZENDE, 2006).

o principal propósito do CMMI é fornecer diretrizes para a melhoria dos processos e habilidades organizacionais, com foco no gerenciamento do desenvolvimento, aquisição e manutenção de produtos e serviços. Neste sentido, suas abordagens envolvem a avaliação da maturidade da organização ou a capacidade das suas áreas de processo, o

estabelecimento de prioridades e a implementação de ações de melhoria (FERNANDES e ABREU, 2006).

O modelo descreve elementos-chave para a melhoria e avaliação do processo de desenvolvimento de *software* eficaz por intermédio de um roteiro seqüencial, estrutura de trabalho, com cinco níveis de maturidade. Esses estágios de maturidade que a empresa percorre para a evolução do seu ciclo de desenvolvimento de *software* são compostos por avaliações periódicas, identificações de problemas e implementação de ações corretivas que promovem a melhoria contínua do processo com a perspectiva do alcance de um processo maduro e disciplinado.

Magalhães e Pinheiro (2007) descrevem que o modelo de maturidade de processos relacionados às melhores práticas na ITIL em cinco níveis foi baseado em modelos similares desenvolvidos para unidades de produção de *software*, tal como o modelo CMMI desenvolvido pela SEI.

2.4 Guia PMBOK – Project Management Body Of Knowledge

Trata-se de um guia escrito em 1996 pelo *Project Management Institute* – PMI, associação que reúne gerentes de projeto do mundo inteiro, “tem como principal objetivo a identificação do subconjunto do conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos” PMI (2004). Amplamente reconhecido como boa prática, porquanto os conhecimentos e práticas disseminados são aplicáveis à maioria dos projetos com consenso dos profissionais da área em relação ao seu valor e utilidade, conforme descrito pelo próprio guia PMBoK (PMI, 2004).

O Guia encontra-se organizado em três seções destinadas à estrutura (ciclo de vida), à norma (processos) e às áreas de conhecimento (integração e escopo) em gerenciamento de projetos. O domínio dessas técnicas, métodos e ferramentas gerenciais que conduzam o projeto de sistemas de *software* ao resultado esperado tornou-se uma exigência para a evolução da disciplina no mercado mundial. O uso da referida norma fornece uma estrutura básica para o seu

entendimento, além de proporcionar um vocabulário comum para discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos, tornando-a um elemento essencial à profissão.

o provisionamento de um serviço de TI pode ser entendido como a realização de um projeto, o qual parte dos requisitos do negócio, obtidos a partir dos processos de entrega de serviços da ITIL, e culmina com a retirada de operação, quando o serviço alcança sua fase de obsolescência. Para o Gerenciamento de Projetos, a ITIL recomenda a utilização de uma metodologia específica, a qual pode ser uma das existentes no mercado, tais como as baseadas no PRINCE 2, PMBoK etc. No Brasil, as metodologias de Gerenciamento de Projetos mais difundidas e utilizadas são as derivadas do PMI (Project Management Institute), baseadas no PMBoK (Project Management Body of Knowledge) (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

2.5 ISO/IEC 20.000/2005

A *International Organization for Standardization* (ISO) publicou em 15 de dezembro de 2005, a ISO/IEC 20.000 para normalizar sua proposta de padrão de Gerenciamento de Serviços de TI. Essa norma foi desenvolvida para responder às necessidades de uma audiência global e fornecer um entendimento comum de Gerenciamento de Serviços de TI em todo o mundo.

a norma ISO/IEC 20.000 introduz uma cultura de Gerenciamento de Serviços na área de TI e provê a metodologia para entregar e suportar serviços de TI que atendam aos requisitos e às prioridades definidas pela estratégia de negócio da organização de uma forma gerenciável (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007)

Baseada na BS 15.000, ambas as normas levam em conta o conhecimento e a experiência de especialistas que trabalham no gerenciamento de serviços de TI. Dividida em duas partes, a norma permite que prestadores de serviços de TI compreendam como se pode elevar a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes, sejam eles internos e/ou externos. Fornece, ainda, os requisitos do gerenciamento de serviços relevantes para os responsáveis pela preparação, implementação ou gerenciamento continuado dos serviços de TI na organização, bem como provê orientações para auditores internos e assistência aos prestadores de serviços que planejam melhorias no processo.

Magalhães e Pinheiro (2007) referencia que “a ISO/IEC 20.000 é um documento que apresenta o código de prática para o Gerenciamento de Serviços de TI” e que “propõe uma abordagem para o GSTI composto por 13 (treze) processos, baseados nas melhores práticas reunidas na ITIL”. (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

o Office of Government Commerce (OCG) tem mantido um processo sistemático de atualização e introdução de melhorias nas práticas reunidas na ITIL, de forma que o suporte da ITIL pela ISO certamente só irá trazer vantagens devido à abordagem internacional que a ISO oferecerá à ITIL (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

A figura 2.3 demonstra como a norma. fornece requisitos de gerenciamento de serviços e é relevante para os responsáveis para a preparação, implementação ou gerenciamento continuado dos serviços de TI na organização.



Figura 2.3 – Estratégia de Implementação de GSTI

Fonte: Pinheiro (2007)

Trata-se de “um processo sistemático de atualização e introdução de melhorias nas práticas reunidas na ITIL, de forma que o suporte da ITIL pela ISO sempre irá trazer vantagens devido à abordagem internacional que a ISO oferecerá à ITIL.” (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

2.6 Modelo ITIL – Information Technology Infrastructure Library

No mundo de hoje, altamente competitivo, flexibilidade e agilidade se fazem necessárias para a sobrevivência das organizações, visto que as mudanças são constantes e inesperadas e carecem de agregar-se respostas rápidas. Esses fatores, a necessidade de lançamento de novos produtos e inovações que requerem competência e velocidade da área de TI são enfatizados por Magalhães e Pinheiro (2007):

o Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação é o instrumento pelo qual a área pode iniciar a adoção de uma postura proativa em relação ao atendimento das necessidades da organização, contribuindo para evidenciar a sua participação na geração de valor (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

Diante desse cenário, como evidenciado na figura 2.4, a busca das organizações por um “gerenciamento de integração entre pessoas, processos e

tecnologias, componentes de um serviço de TI, motivou a adoção das práticas que viabilizassem a entrega e o suporte de serviços de TI focadas nas necessidades dos clientes” (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

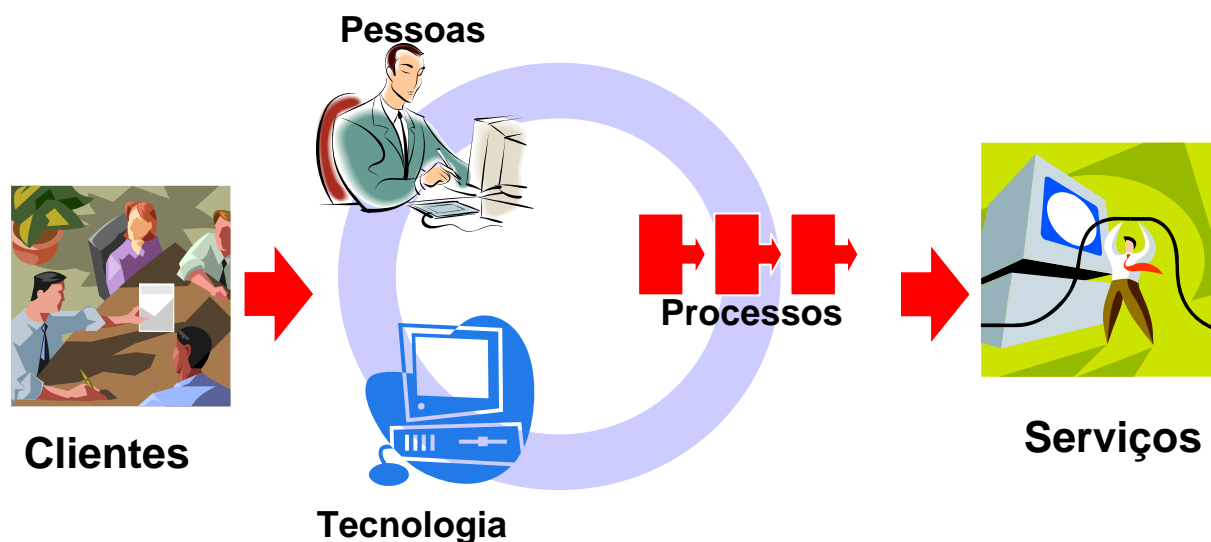


Figura 2.4 - Componentes do Serviço de TI

Fonte: Pinheiro (2007)

Trata-se, portanto, conforme o entendimento de Pinheiro (2007), de um conjunto de elementos que relacionados permitem o desenvolvimento e a entrega de serviços de TI com alta qualidade.

O modelo ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) foi concebido na década de 80 pela *Central Computer and Telecommunications Agency* (CCTA), atual *Office of Government Commerce* OGC, para disciplinar e permitir a comparação entre as propostas de diversos proponentes a prestadores de serviços de TI para o governo britânico.

“Embora tenha sido desenvolvido para ser aplicado aos órgãos governamentais do Reino Unido, a ITIL, pode ser utilizada em qualquer tipo de organização” (MARTINS, 2006). Tornou-se no início dos anos 90, *best practice*, tendo sido adotada por diversos países para a garantia de padronização em termos

de processos, terminologia, desempenho, qualidade e custo. Com o avançar dos anos, consolidou-se como um “padrão de fato” de referência mundial no segmento de gerenciamento de infra-estrutura e operações de TI, como preconizado na coletânea ITIL publicada pelo próprio Office of Government Commerce (OGC,2006b).

A ITIL pode ser entendida como um conjunto de melhores práticas capazes de promover a qualidade dos serviços computacionais no setor de TI. Seu objetivo é alinhar os serviços da tecnologia da informação aos requisitos de negócios por intermédio da gestão de qualidade de seus componentes e serviços. Ela reúne um conjunto de melhores práticas que permitem aumentar a eficácia e a eficiência dos serviços oferecidos pelos recursos tecnológicos. Essa biblioteca aborda o gerenciamento de propriedade do *software*, a implantação, o suporte e gestão dos serviços prestados, o gerenciamento da infra-estrutura de informação, a comunicação e tecnologia (ICT), o gerenciamento de aplicações e o gerenciamento de segurança.

Conforme o OGC (2006b), os processos de TI, definidos pela ITIL, foram desenvolvidos com o objetivo de atender às necessidades do negócio, que dependem cada vez mais da TI. As melhores práticas utilizadas pela ITIL permeiam a organização como um todo. A área de TI deve desenvolver serviços de TI com vistas a seus objetivos, em especial, deve estar alinhada com as necessidades de negócio da organização. A área de TI deve assistir a área de negócios visando à exploração máxima dos seus recursos, ajudando a construir uma cultura integrada e permitindo mudança e inovação para obtenção de vantagens competitivas.

Os benefícios, abaixo mencionados e elencados por Magalhães e Pinheiro (2007), resultantes da adoção das práticas da biblioteca ITIL, também, encontram-se descritos pelo próprio guia (OGC, 2006b) e são obtidos com o comprometimento de todos os envolvidos, sejam da área de TI ou dos setores do negócio:

- (a) melhoria na qualidade dos serviços de TI, tornando-os mais confiáveis para o suporte à execução da estratégia de negócio;
- (b) alinhamento do plano de continuidade dos serviços de TI aos interesses da organização e maior probabilidade de sucesso na sua execução;
- (c) clareza na visão da atual capacidade da área de Tecnologia da Informação em entregar e suportar aos serviços de TI demandados pela organização;
- (d) melhor informação sobre os atuais serviços de TI, possibilitando priorizar as alterações e melhorias necessárias;
- (e) melhoria no conhecimento da área de TI e das reais necessidades do negócio trazendo um aumento de flexibilidade para o mesmo;
- (f) maior motivação dos integrantes da equipe de TI derivada da melhoria na satisfação no trabalho, obtida por um conhecimento melhor da capacidade disponível e mais elevada gestão das expectativas, tanto de TI quanto dos clientes e usuários;
- (g) melhoria na satisfação dos clientes, pois a área de TI passa a conhecer e fornecer o que eles esperam;
- (h) aumento da flexibilidade e da capacidade de adaptação dos serviços de TI às mudanças impostas pela estratégia de negócio da organização;
- (i) aumento da taxa de sucesso na solução de problemas e execução de mudanças, que trazem diminuição nos prazos de atendimento de incidentes;
- (j) diminuição nos prazos de atendimento de incidentes, solução de problemas e execução de mudanças, associadas ao aumento da taxa de sucesso em tais processos;
- (k) melhor compreensão e controle dos custos, possibilitando o acompanhamento dos investimentos e a conciliação das despesas operacionais, bem como a cobrança dos serviços de TI prestados aos clientes;
- (l) melhoria da imagem da área de TI pelo incremento da qualidade de serviços de Tecnologia da Informação, atraindo novos clientes

e encorajando o aumento da demanda de serviços de TI por parte da clientela atual;

- (m) priorização das ações de melhoria nos serviços de TI, de acordo com as necessidades de atendimento dos níveis de serviço acordados com os clientes para os serviços de TI.

Atualmente composta por diversos livros que descrevem os procedimentos a serem executados para a obtenção de um gerenciamento de serviços de TI eficaz, a biblioteca ITIL apresenta como compêndio básico dois domínios, conforme relato de Prado (2007):

Suporte a Serviços – define os processos relacionados ao suporte das tarefas de execução diária e às atividades de manutenção dos serviços de TI já entregues ou em utilização.

Entrega de Serviços – cobre os processos necessários para o planejamento e entrega de serviços em TI com qualidade e se preocupa ao longo do tempo com o aperfeiçoamento desta qualidade. (PRADO, 2007).

Além dos domínios básicos, outros são apresentados pelo autor para o Modelo ITIL:

Perspectiva do Negócio - fornece um conselho e guia para ajudar o pessoal de TI a entender como eles podem contribuir para os objetivos do negócio e como suas funções e serviços podem estar mais bem alinhados e aproveitados para maximizar sua contribuição para a organização.

Gerenciamento de Aplicações - descreve como gerenciar as aplicações a partir das necessidades iniciais dos negócios, passando por todos os estágios do ciclo de vida de uma aplicação, incluindo até a sua retirada de dentro do ambiente de produção. Este processo dá ênfase em assegurar que os projetos de TI e as estratégias estejam corretamente alinhados com o ciclo de vida da aplicação, assegurando que o negócio consiga obter o retorno do valor investido.

Gerenciamento de Infra-estrutura - cobre todos os aspectos do gerenciamento da infra-estrutura como a identificação dos requisitos do

negócio, testes, instalação, entrega, e otimização das operações normais dos componentes que fazem parte dos serviços em TI.

Gerenciamento de Segurança - detalha o processo de planejamento e gerenciamento a um nível mais detalhado da segurança da informação e serviços em TI, incluindo todos os aspectos associados com a reação da segurança dos incidentes. Também inclui uma avaliação e gerenciamento dos riscos e vulnerabilidade, e implementação de custos justificáveis para a implementação de contra-recursos (estratégia de segurança).

Planejamento para Implementação do gerenciamento de serviços - examina questões e tarefas envolvidas no planejamento, implementação e aperfeiçoamento dos processos do gerenciamento de serviços dentro de uma organização. Também foca em questões relacionadas à cultura e à mudança organizacional (PRADO, 2007).

Esse conjunto das melhores práticas compõe a biblioteca ITIL, descrita pelo OGC (2006b) para a definição dos processos necessários ao funcionamento da área de infra-estrutura de TI. A figura 2.5 demonstra o relacionamento entre os domínios da ITIL e o alinhamento ao negócio da empresa para a agregação de valor.



Figura 2.5 – Framework ITIL

Fonte: OGC (2006b)

Esse relacionamento, também, é evidenciado sob o conceito dos autores Magalhães e Pinheiro (2007), “os processos de gerenciamento de serviços de TI são inter-relacionados para a obtenção do mesmo objetivo organizacional”; Enfatizado na figura 2.6, o alinhamento é constituído por elementos-chave que se encontram nos níveis operacional (Suporte a Serviços) e tático (Entrega de Serviços).



Figura 2.6 – Posicionamento dos Processos da ITIL
Fonte: Magalhães e Pinheiro (2007)

E no tocante à ITIL, esses dois domínios (operacional e tático) são fundamentais e os mais comumente implantados na gestão de infra-estrutura de TI para a operacionalização plena. A figura 2.7 apresenta, ainda, o inter-relacionamento entre os processos desses dois domínios.

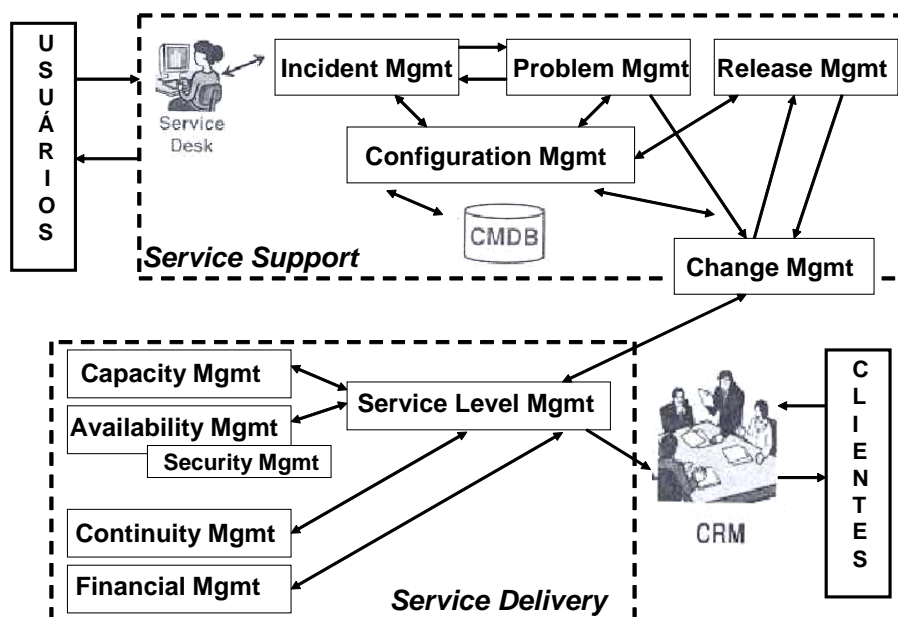


Figura 2.7: Processos Principais ITIL

Fonte: NEXT VIA (2007)

A ITIL, conforme demonstra a figura, “tem como princípio que todo serviço de TI prestado a um cliente depende de um processo operacional, que por sua vez é gerenciado por um conjunto de processos de gerenciamento” (FERNANDES e ABREU, 2006). Tais processos estão agrupados nos domínios Suporte a Serviços e Entrega de Serviços, que compõem a espinha dorsal da ITIL.

A função Central de Serviços e o processo Gerenciamento de Incidentes, disciplinas do domínio Suporte a Serviços, serão tratados com maior grau de profundidade, posto que são o foco objeto deste estudo. As demais disciplinas desse domínio, bem como as do domínio Entrega de Serviços serão apresentadas de forma superficial para melhor compreensão do contexto.

2.6.1 Função Operacional – *Service Desk*

“A Central de Serviços (*Service Desk*) é o principal ponto de contato entre os clientes e a área de TI para todos os assuntos relacionados aos serviços prestados pela TI” (BIG FIVE CONSULTING, 2005). Trata-se do ponto a ser acionado pelo cliente para que reportem os seus problemas e dificuldades. Também, tem como função a interface de outras atividades, como: coordenação de requisições de mudanças, contratos de manutenção, solicitações de licenças de *software*, gerenciamento de acordos de níveis de serviço, gerenciamento de configuração e outros processos ITIL.

Conforme entendimento do OGC (2006b) e descrito pela B5C (2005), não se trata de um processo como os demais da ITIL, mas uma função dentro da organização de serviços de TI. Tem uma importância fundamental para o gerenciamento, visto que reflete a imagem e a qualidade dos serviços prestados pela organização de TI. Sua principal tarefa é coordenar e atuar como ponto central de informações entre os clientes, provedores de serviços internos e provedores de serviços externos.

Sob a perspectiva de Magalhães e Pinheiro (2007), o crescente nível de exigência dos clientes no que tange ao desempenho dos serviços prestados e a elevada concorrência do mercado decorrente da globalização tornaram a qualidade dos serviços internos um fator determinante de vantagem competitiva. “Quando um usuário ou cliente tem um problema, comentário ou questionamento, eles querem e precisam de respostas urgentemente. Mais importante ainda: querem um resultado claro: seu problema resolvido” (NEXT VIA, 2007).

Para Fernandes e Abreu (2006), a Central de Serviços:

destina-se a responder rapidamente às questões, reclamações e problemas dos usuários, de forma a permitir que os serviços sejam executados com o grau de qualidade esperado (FERNANDES e ABREU, 2006).

Ainda para Magalhães e Pinheiro (2007). dependendo da forma e do tipo da) estrutura da organização, deve-se escolher uma das três arquiteturas básicas para as centrais de serviços: Central de Serviços Local, Central de Serviços Única, Central de Serviços Virtual. Essa arquitetura deverá ser reavaliada no decorrer do tempo em função de mudanças no tamanho da organização, no grau de distribuição da sua estrutura organizacional e no nível de heterogeneidade da sua infraestrutura tecnológica.

Quanto aos benefícios promovidos com a implementação e a operação de uma Central de Serviços, o OGC (2006b) relaciona:

- (a) melhoria na colaboração e comunicação na organização de serviços de TI;
- (b) melhoria no foco no cliente e na atitude pro-ativa para prover serviços;
- (c) aumento da velocidade e qualidade do atendimento de incidentes;
- (d) redução do efeito negativo para a organização em casos de erros;
- (e) melhoria do serviço e conseqüente satisfação do cliente;
- (f) otimização do uso dos recursos de suporte de TI e aumento da produtividade;
- (g) melhoria do acesso à informação;
- (h) melhoria no controle e gerenciamento dos componentes da infraestrutura de TI;
- (i) melhoria na tomada de decisões;
- (j) identificação de necessidades de capacitação dos clientes para melhoria na utilização dos serviços.

Com base nas afirmações do itSMF (2007) a Central de Serviços lida com as atividades relacionadas a vários processos básicos da ITIL e o principal processo é o Gerenciamento de Incidentes visto que muitos incidentes são registrados e monitorados pela Central de Serviços e muitos pedidos da Central de Serviços relacionam-se com incidentes.

Como prática essencial da ITIL, para a implementação da Central de Serviços, encontra-se a proposta de geração de uma base de conhecimento (BC). O projeto para implementação para uma Central de Serviços tem como seu primeiro passo, segundo Magalhães e Pinheiro (2007), organizar, criar, adaptar ou revisar toda a documentação existente, instituindo uma base de conhecimento comum que sustente e padronize o atendimento, e que possa ser transferida para novos analistas e revisada por todos, sempre que necessário

Tal proposição encontra fundamento na seguinte afirmação de Magalhães e Pinheiro (2007):

não existe estrutura de suporte que sobreviva sem procedimentos claros e de fácil assimilação. Ao assumir um posto de atendimento, o analista deve ter em mãos fluxos, descritivos, scripts e lógica de escalonamento para quaisquer dúvidas ou incidentes abertos pelos usuários dos serviços de TI, sejam elas questões simples ou problemas que envolvam toda a estrutura do negócio (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

A instituição de uma Base Conhecimento descrita por Carvalho e Tavares (2001) como “um arsenal de informações para toda a empresa, de modo que a mesma possa utilizar seu potencial de maneira certa, na hora exata, exigindo que ela permaneça em um constante estado de autoconhecimento e autoprodução de conhecimentos novos”, é essencial passo para a sustentação e padronização de um atendimento qualificado, porquanto promovendo a transferência de conhecimento de forma equânime para todos os envolvidos no processo.

A adoção dessa prática recomendada pela ITIL é fator propiciante de melhoria contínua dos benefícios proporcionados a o Gerenciamento de Serviços de TI em uma Central de Serviços. “Com a evolução natural do nível de exigência dos usuários e cliente, o gerenciamento de uma Central de Serviços necessita também evoluir” (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

A figura 2.8, demonstra essa evolução requerida pelo usuário. Iniciou-se com o simples monitoramento dos chamados; requereu-se, então, o gerenciamento da qualidade no atendimento desses chamados, e atualmente:

vive-se a necessidade da passagem do gerenciamento da experiência dos usuários e clientes para o gerenciamento do desempenho da operação como um todo e de seus integrantes de forma individual, sempre de modo alinhado com os objetivos estabelecidos pela estratégia de negócio (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

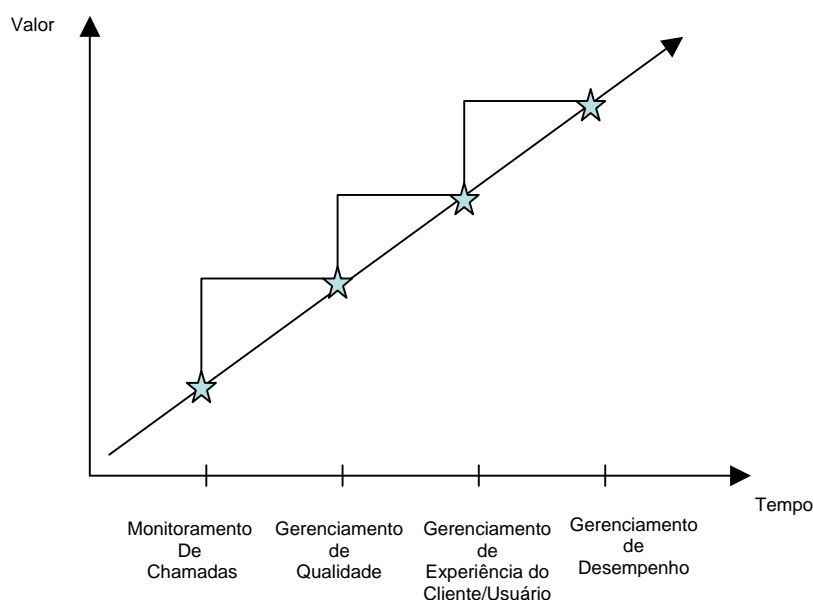


Figura 2.8 – Evolução do estilo de gerenciamento de uma Central de Serviços

Fonte: Magalhães e Pinheiro (2007)

Magalhães e Pinheiro (2007) entende que a adoção do gerenciamento de desempenho tem contribuído em diversos aspectos da operação de uma Central de Serviços, destacando-se:

- (a) aumento de 50% na satisfação dos integrantes da equipe
- (b) aumento de 20% na satisfação dos usuários e clientes
- (c) aumento de 10% na produtividade

- (d) redução de 2% no absenteísmo

A Implementação de uma BC visa possibilitar que a equipe do suporte de 1º nível atue com melhor desempenho, na agilidade, e qualidade no atendimento remoto aos usuários, propiciando às equipes de resolução de problemas e de desenvolvimento trabalharem com maior eficiência, pois torna o técnico especialista desobstruído de intercorrências direta dos usuários. “A Central de Serviços atua como um filtro que deixa passar para o segundo e terceiro níveis apenas o que é realmente necessário” (itSMF, 2007).

Como referencia Magalhães e Pinheiro (2007), “o índice de satisfação dos usuários com o atendimento da Central de Serviços é o melhor indicador para determinar se a área de TI está provendo, de fato, os serviços de TI que os usuários requerem”.

E, como entendimento conclusivo da B5C (2005) para um indicador da performance de uma Central de Serviços tem-se que as pesquisas de consolidação do grau de satisfação desses usuários são recursos essenciais para a avaliação do impacto da implementação das práticas recomendadas para melhorias dos serviços de TI.

2.6.2 Processos Operacionais – *Service Suport*

Os processos do nível operacional respondem pela manutenção dos serviços de TI sob as condições acordadas com o cliente. O domínio Suporte a Serviços (*Service Suport*), em referência, aborda cinco disciplinas inter-relacionadas que mantêm a entrega de serviços ao se concentrar nas atividades diárias e no suporte a serviços de TI.

Embora todas essas disciplinas do Suporte a Serviços estejam integradas e relacionadas, conforme demonstrado na figura 2.9, elas serão abordadas em separado para melhor entendimento dos seus objetivos e benefícios.

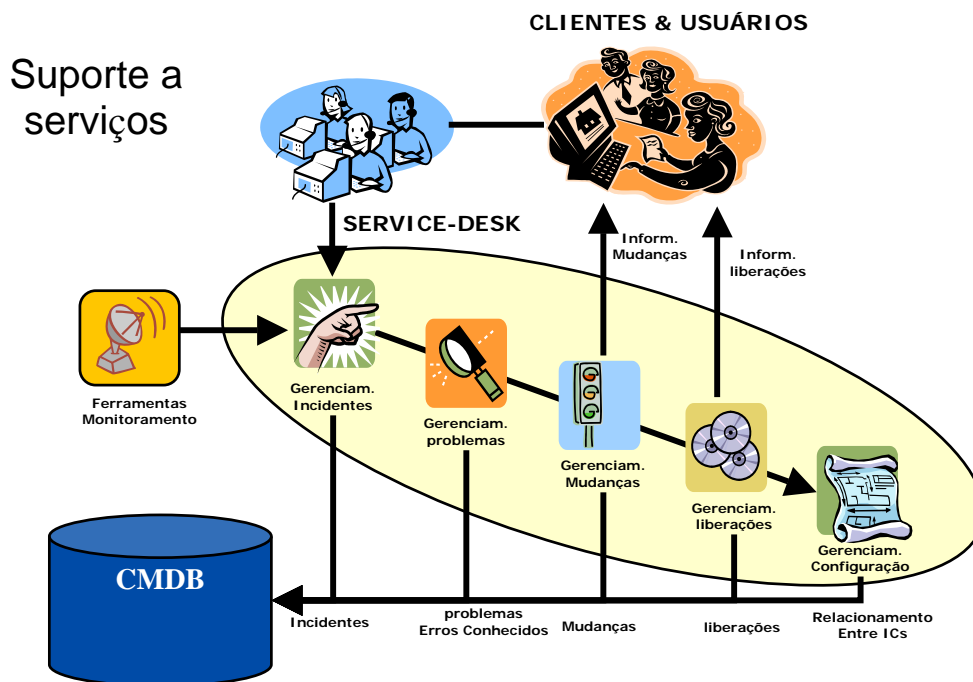


Figura 2.9 - Relacionamento entre os processos de Suporte a Serviços.

Fonte: OGC (2006b) - adaptado

Visualiza-se, por intermédio da figura, o inter-relacionamento dos processos do referido domínio, bem como, a dependência desses processos em relação do *Configuration Management Database* (CMDB) e a interação do domínio com a função *Service Desk*.

2.6.2.1 Gerenciamento de Incidentes

O modelo ITIL, segundo o OGC (2006b), referencia um incidente como sendo um desvio do padrão operacional esperado de um sistema ou serviço. O objetivo do Gerenciamento de Incidentes é restabelecer um serviço da maneira mais rápida possível, minimizando os impactos na operação do negócio, dentro do acordo de níveis de serviço (ANS) estabelecido.

o Gerenciamento de Incidentes envolve o processamento de solicitações e eventos que a Central de Serviços venha a receber e não consiga solucionar. É executado por especialistas que são agrupados de acordo com o perfil de desenvolvimento profissional em unidades de suporte (MARTINS, 2006.)

É ressaltado por Prado (2007) que os acontecimentos que alteram os níveis de serviço acordados ou ocorrências que não façam parte da seqüência normal de operação dos sistemas e ambientes estabelecidos são considerados um incidente. O gerenciamento desses incidentes deve atuar o mais breve possível para sua resolução. É um processo reativo que atua a partir do incidente reclamado pelo usuário e/ou ferramentas de monitoramento. O estado de funcionamento das soluções de TI deve retornar para os níveis acordados ou normais de operação.

Tonelli (2006), fundamentado no Guia ITIL – *Service Suport*, estabelece sete atividades para a automatização do Gerenciamento de Incidentes que são:

- (a) detecção de incidentes
- (b) classificação de incidentes
- (c) investigação
- (d) diagnóstico
- (e) resolução
- (f) recuperação de serviço

No Gerenciamento de Incidentes, a Central de Serviços é a responsável por monitorar o processo de resolução de incidentes registrados e a classificação desses incidentes é efetuada por critérios de prioridade estabelecidos na documentação do ANS.

a Central de Serviços monitora o estado e o ritmo de progresso de todos os incidentes e mantém as áreas usuárias dos serviços de TI informadas sobre o atendimento dos incidentes que afetam os serviços de TI por elas utilizados (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

o desempenho da equipe que opera o processo Gerenciamento de Incidente deve proporcionar condições para que sejam atendidos os níveis de serviços de atendimento especificados no Acordo de Nível de Serviço celebrado entre a área de TI e suas áreas-cliente (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

O Guia ITIL – *Service Suport* do OGC (2006b) recomenda que na indisponibilidade de recursos para a implementação de todos os processos de Suporte a Serviços ao mesmo tempo, deve-se começar pela implementação da função Central de Serviços em conjunto com o Gerenciamento de Incidentes. Tal prática promoverá resultados rápidos (*Quick Wins*) que consequentemente trará uma aceitação generalizada da implementação dos processos junto à TI e aos usuários.

A partir do repasse de um incidente pela Central de Serviços para esse processo, o incidente apresenta o ciclo de vida apresentado na figura 2.10.

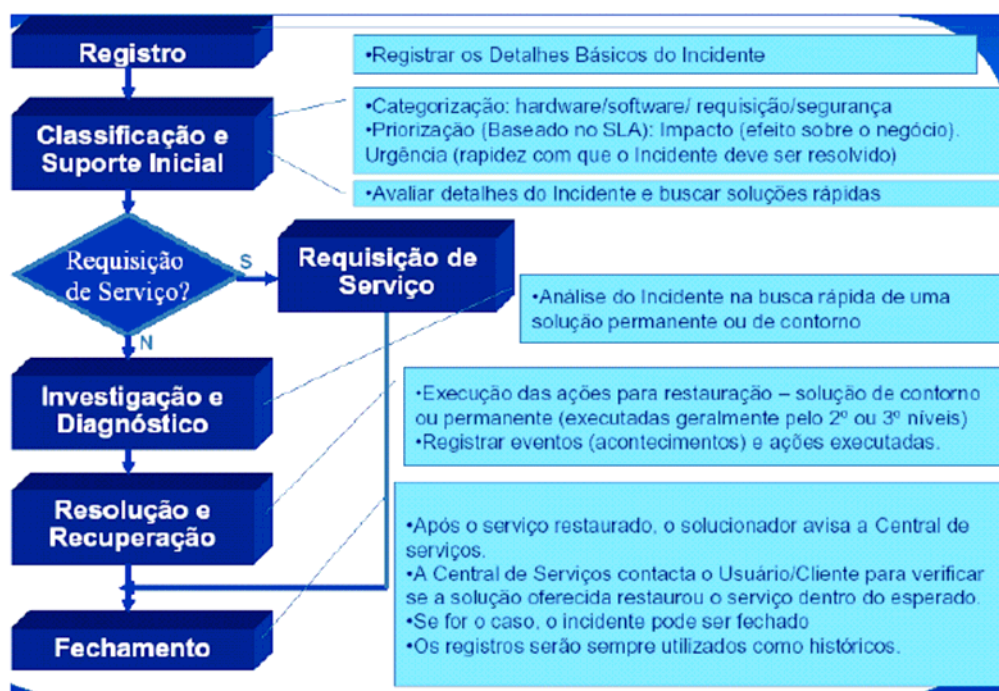


Figura 2.10 – Ciclo de vida de um incidente

Fonte: Tonelli (2006)

Como se pode verificar na figura, o registro em uma base de conhecimento dos dados relacionados ao incidente reportado, visando à sua caracterização, é imprescindível para agilidade na obtenção de informações que possam auxiliar, informar ou assistir a equipe de atendimento de 1º nível. E caso não seja encontrada solução pertinente ao incidente nessa base, ou, ainda, não seja possível com os recursos e conhecimentos disponíveis a determinação da causa do referido incidente, efetua-se um escalonamento, passando a ocorrência para a equipe do segundo e terceiro níveis.

freqüentemente, departamentos e grupos de especialistas, diferentes do Service Desk, são referenciados como segundo e terceiro níveis de atendimento de suporte, possuindo um nível de especialização maior que os anteriores, ou mais tempo e recursos para resolução dos incidentes (NEXT VIA, 2007)

Com a constante observância dessa prática de registro dos incidentes em uma base de conhecimento e a sua utilização efetiva, tende-se a elevar o índice de incidentes solucionados no suporte de 1º nível.

Seguindo os preceitos do OGC (2006b), os benefícios elencados pela B5C (2007) com a adoção do Gerenciamento de Incidentes são:

- (a) redução do impacto do tempo de parada ao cliente
- (b) automação das atividades manuais e repetitivas
- (c) informação gerencial automaticamente coletada
- (d) automação na escalação e redirecionamento de Incidentes
- (e) redução dos custos operacionais
- (f) aprimoramento da monitoração dos incidentes
- (g) eliminação de incidentes perdidos ou incorretos
- (h) aprimoramento do *Configuration Management Database* (CMDB)
- (i) melhoria da satisfação do cliente
- (j) melhor utilização dos recursos humanos e conhecimento
- (k) métricas da qualidade a partir do cliente

Esse processo possui interação com os demais processos da biblioteca, em especial com o Gerenciamento de Problemas e o Gerenciamento de Mudanças. E ainda:

necessita de uma forte interação com o processo Gerenciamento de Configuração, pois para o desenvolvimento de suas atividades há necessidade de conhecer os Itens de Configuração (ICs) que estão relacionados aos serviços de TI afetados por um determinado incidente (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

2.6.2.2 Gerenciamento de Problemas

Magalhães e Pinheiro (2007) descrevem que o objetivo do Gerenciamento de Problemas é resolver a causa-raiz de incidentes e minimizar impactos negativos na operação dos negócios causados por falhas na infra-estrutura de TI, além de diminuir a recorrência de incidentes. O guia ITIL, OGC (2006), define um problema como uma causa desconhecida de um ou mais incidentes. Além disso, o guia define um erro conhecido como sendo um problema diagnosticado de forma bem-sucedida quanto à sua causa raiz.

A preocupação do Gerenciamento de Incidentes se concentra em restabelecer, na medida do possível, o serviço no nível acordado no ANS. Já o Gerenciamento de Problemas possui como escopo o controle de problemas, o controle de erros conhecidos e o gerenciamento pró-ativo de problemas. Este processo estabelece atividades que têm como objetivo a resolução de problemas antes da ocorrência de incidentes.

As atividades estabelecidas pela ITIL para o processo, mencionadas por Pementa e Andrade (2006) são:

- (a) identificação e registro de problemas
- (b) classificação dos problemas

- (c) investigação e diagnóstico de problemas
- (d) prevenção pró-ativa de problemas usando técnicas como análise de tendências
- (e) revisão de problemas
- (f) gerenciamento de relatórios de causas de problemas

Entre os diversos benefícios que o Gerenciamento de Problemas introduz para a organização, a B5C (2005) destaca:

- (a) serviço de TI contínuo e mais estável
- (b) aumento de produtividade dos usuários pela redução do tempo de paradas
- (c) aumento de produtividade da equipe de suporte
- (d) redução dos impactos pelo aproveitamento de registros que documentam problemas do passado
- (e) melhoria no relacionamento entre os usuários e os serviços de TI devido a melhor qualidade dos serviços
- (f) melhor controle sobre os serviços com aperfeiçoamento das informações gerenciais

O Gerenciamento de Problemas registra o histórico da ocorrência na Base de Conhecimento ao encontrar a solução de um problema. Esse *feedback* alimenta a Central de Serviços de maneira que esta possa efetuar um melhor atendimento em suas próximas requisições. Este processo, portanto, alcança o sucesso quando reduz ou anula o número de incidentes, aumenta a disponibilidade dos serviços, melhora a satisfação dos clientes e reduz o custo do suporte. “Há um grande relacionamento entre o processo Gerenciamento de Problema e o de Gerenciamento de Incidente” (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

2.6.2.3 Gerenciamento de Configuração

o objetivo do Gerenciamento de Configuração é prover informação atualizada e segura das informações (versão e status) relativas a todos os itens de configuração, ou CIs (Configuration Items), e assim, garantir a

integração com todas as outras disciplinas do gerenciamento de serviços em TI (B5C, 2005).

O modelo ITIL, conforme preconiza o OGB (2006b) e, assim, o descreve Magalhães e Pinheiro (2007), denomina um item de configuração como sendo todos os recursos de *software*, *hardware* e suas documentações, bem como os relacionamentos entre os CIs em uma infra-estrutura de TI. O Gerenciamento de Configuração, portanto, é:

responsável por identificar, registrar, controlar as alterações e manter íntegras todas as informações a respeito dos componentes da infra-estrutura de serviços de TI, os chamados CIs (Configuration Items), utilizando-se para isso Configuration Management Database (CMDB) (NEXT VIA, 2007).

Um Gerenciamento de Configuração funciona como um sistema de coleta, armazenamento e fornecimento de informação para os demais processos da ITIL. Dessa forma, na visão da B5C (2005), ele supre a organização com:

- (a) informações precisas e atualizadas sobre todos os componentes que são necessários para executar um processo de negócio priorizando serviços e não componentes
- (b) a habilidade de prover serviços de informação de alta qualidade e de forma econômica
- (c) fornecimento de informações valiosas para calcular custos e efetuar cobranças dos serviços dentro do Gerenciamento Financeiro de TI

A B5C (2005), também, relaciona para o Gerenciamento de Configuração, os seguintes benefícios:

- (a) administração mais eficiente dos recursos de TI em uso
- (b) melhoria no controle sobre mudanças de *hardware* e *software*
- (c) facilidade de aderência a dispositivos legais

- (d) melhoria no monitoramento e controle dos ativos em uso
- (e) simplificação na elaboração dos orçamentos e gastos
- (f) suporte ao planejamento de contingências
- (g) melhoria na efetividade das disciplinas de suporte ao serviço e entrega do serviço
- (h) criação de uma visão ótima da infra-estrutura de TI em uso, que serve como base para dados de inventário e planejamento

No entendimento de Martins (2006), “o Gerenciamento de Configuração é um processo que representa uma base de para todos os demais”. Ele se relaciona com todos os outros processos do *Service Support* e do *Service Delivery*.

Em relação ao Gerenciamento de Incidentes, disciplina foco do estudo, o Gerenciamento de Configurações auxilia no fornecimento de:

informações de toda a infra-estrutura. No registro de incidentes, o Gerenciamento de Incidentes necessita acessar informações, como por exemplo, para determinar a localização e o proprietário do CI, se existem problemas ou erros conhecidos com work-arounds determinados para o CI, qual o cliente, serviço se referem e o SLA acordado. O Gerenciamento de Incidentes também identifica inconsistências nos atributos dos CIs e reporta os desvios nas informações (NEXTVIA, 2007).

“Aqui se aplica o conceito de que só se gerencia aquilo que se conhece.” (MARTINS, 2006).

2.6.2.4 Gerenciamento de Mudanças

Segundo Tonelli (2007):

o Gerenciamento de Mudanças é o processo de verificação e aprovação de pedidos de mudanças, bem como a coordenação de mudanças aprovadas. De acordo com a ITIL, uma mudança é definida como sendo uma adição, modificação ou remoção de qualquer item de configuração

em uma infra-estrutura de TI. O efetivo Gerenciamento das Mudanças é de fundamental importância na redução do número de incidentes relatados. De acordo com o itSMF (2007), a realidade mostra que incidentes na infra-estrutura de TI são frequentemente causados por mudanças mal implantadas (TONELLI, 2007).

No sentido de implantar mudanças de forma efetiva, a ITIL estabelece requisitos para a implantação deste processo, visto que ele possui como objetivo a realização das mudanças dentro de um prazo pré-definido e com o mínimo de risco possível. Dentre os requisitos necessários, destacam-se as atividades de monitoramento de pedidos de mudanças e análise de seu impacto em todo o ambiente tecnológico.

Ratificando essa abordagem, Martins (2007) enfatiza as afirmações do itSMF (2007) que preconiza que o principal objetivo do Gerenciamento de Mudanças é minimizar os impactos negativos de mudanças nos níveis de serviço acordado. Diante do exposto, Martins (2007) complementa que:

esta gerência é profundamente dependente de um processo de Gerenciamento de Configuração bem executado, pois está sujeito a informações registradas no CMDB, que é o repositório no qual é registrado os itens de configuração que compõem um determinado serviço (MARTINS, 2007).

Observa-se, portanto, como principais responsabilidades do Gerenciamento de Mudanças as seguintes atividades sintetizadas por Tonelli (2007):

- (a) receber e registrar requisições de mudanças
- (b) avaliar as implicações, custo/benefício e riscos das mudanças propostas
- (c) efetuar o planejamento das mudanças
- (d) coordenar e controlar a implementação
- (e) monitorar, gerar e acompanhar relatórios
- (f) proceder a revisões pós-implementação

- (g) instaurar o conselho controlador das mudanças / Comitê de emergência

Ainda sob a visão de Martins (2007) e no tocante ao relacionamento desse processo ao objeto foco deste estudo, a autoria referencia que:

outro processo com o qual o Gerenciamento de Mudança deve estar bastante alinhado é com a Central de Serviços. A cada nova mudança autorizada, esta deve ser informada a Central de Serviços para que esta não seja surpreendida com problemas decorrentes destas mudanças, ou ainda que não compreenda os problemas relatados pelos usuários dos serviços prestados (MARTINS,2007).

2.6.2.5 Gerenciamento de Liberações

“O Gerenciamento de Liberações tem como objetivo principal a implantação das mudanças aprovadas pelo Gerenciamento de Mudança”. (Martins, 2007) Porquanto este processo estabelece mecanismos para implantação de mudanças, o ambiente produtivo, bem como os seus serviços ficam protegidos contra implementações que não obedecem aos procedimentos e controles formais. O planejamento e o controle são fatores de sucesso para a implementação de qualquer mudança de *hardware* e *software* existente, mudança em papéis ou pessoas envolvidas no ambiente de operação de TI.

Também se encontra sob responsabilidade do processo, conforme descrito por Tonelli (2007), o controle de licenças referentes a recursos de *software* e *hardware* pertencentes à infra-estrutura de TI. Como tarefas estabelecidas para o processo pela ITIL encontram-se a elaboração do plano de liberações, a implementação e a distribuição de recursos de *software* e *hardware*. E para a realização de um controle efetivo nessa distribuição de *hardware* e *software* é recomendada a criação de um depósito de *hardware definitivo* (DHD) e uma biblioteca de *software definitivo* (BSD) respectivamente.

A importância do Gerenciamento de Liberações reside no fato de que as três áreas de segurança de recursos de TI (disponibilidade, confidencialidade e disponibilidade) são diretamente afetadas por um inadequado controle e distribuição de *software*. Além disso, segundo a ITIL, a questão da legalidade de cópias de *software* é fundamental em uma organização e um Gerenciamento de Liberação que respeite as leis e regulamentos vigentes torna-se imprescindível para a manutenção desse quesito.

Magalhães e Pinheiro (2007) referenciam que em conjunto com o Gerenciamento de Configuração, o Gerenciamento de Liberação e os testes operacionais a serem executados resultam nos seguintes benefícios:

- (a) redução do índice de erros em *hardware* e *software* liberados
- (b) redução do tempo de interrupção de serviços através da sincronização da liberação com agrupamento de componentes de *software* e *hardware*
- (c) certeza de que o *hardware* e *software* em produção são de boa qualidade
- (d) ambientes de teste e produção estáveis
- (e) melhoria no uso dos recursos pelos usuários devido aos treinamentos durante os testes de novas liberações
- (f) monitoramento e proteção apropriada do *hardware* e *software* dos quais a organização depende muito
- (g) *software* consistente em todos os sistemas
- (h) descoberta de versões incorretas ou cópias de *software* não autorizadas
- (i) redução do perigo de infecção com vírus ou outras intervenções não autorizadas

Tomando-se como base, a missão descrita para o Gerenciamento de Liberação por Pementa e Andrade (2006), “criar e implementar procedimentos

eficientes para a instalação e distribuição de mudanças nos Sistemas de TI”, evidencia-se a afirmação de Magalhães e Pinheiro (2007) que a interação deste processo com o Gerenciamento de Mudança e o Gerenciamento de Configuração é uma relação muito próxima. “O Gerenciamento de Liberações é suportado pela Base de Dados do Gerenciamento de Configuração (BDGC)” (B5C, 2005).

2.6.3 Processos Táticos – *Service Delivery*

Na visão de Magalhães e Pinheiro (2007), os processos do nível tático baseiam-se no relacionamento entre a área de TI e os seus clientes (áreas de negócio). São particularmente responsáveis por estabelecer e garantir o cumprimento dos acordos efetuados com os clientes, bem como monitorar a atendimento das metas acordadas para o desempenho dos serviços de TI.

Para melhor compreensão de todos os macros processos deste domínio que compõem o núcleo da ITIL, embora não sejam objeto desta pesquisa, serão contemplados os seus conceitos, perspassando pelos benefícios motivadores de sua implementação, conforme referenciado na introdução do Modelo ITIL.

Os conceitos e benefícios apresentados encontram-se fundamentados no Guia ITIL for *Service Delivery* do OGC (2006a).

A figura 2.11 ilustra o relacionamento dos processos de domínio de Entrega de Serviços que asseguram a prestação de serviços de TI pelo fornecedor ao cliente de forma adequada.



Figura 2.11 - Relacionamento entre os processos de Entrega de Serviços

Fonte: OGC (2006a) - adaptado.

Observa-se, portanto, que este domínio por possuir foco eminentemente tático encontra-se apoiado em ferramentas de monitoração que possibilitam o provisionamento de informações gerenciais para a melhoria da qualidade da entrega de serviços aos usuários.

2.6.3.1 Gerenciamento de Capacidade

Para Fernandes e Abreu (2006):

o Gerenciamento de Capacidade assegura que a capacidade da infraestrutura de TI absorva as demandas evolutivas no negócio de forma eficaz e dentro do custo previsto, balanceando a oferta de serviços em

relação à demanda e otimizando a infra-estrutura necessária à prestação de serviço de TI (FERNANDES e ABREU, 2006).

A B5C (2005) entende que para suprir os requerimentos do negócio em termos de volume de transações, tempo de processamento e tempo de resposta qualitativamente e economicamente, o Gerenciamento de Capacidade assegura a disponibilidade da capacidade de TI a todo tempo. O processo, ainda, apura os requerimentos do negócio para recursos de TI, faz a previsão do *workload* e da capacidade necessária para prover os serviços e executa o planejamento para os recursos de TI.

Ainda, para o autor:

a comprovação da utilização econômica da capacidade dos recursos e a preparação do plano de capacidade são os mais importantes resultados do Gerenciamento de Capacidade e envolve determinar os requisitos dos clientes, transformar estes requisitos em utilização do sistema, determinar a necessidade de recursos, monitorar a performance, executar ajustes e executar melhorias para atingir o nível de serviço acordado (B5C, 2005).

Entre os benefícios do Gerenciamento de Capacidade elencados pelo OGC (2005) pode-se destacar:

- (a) melhoria econômica da produção de serviços;
- (b) redução da ocorrência de gargalos de capacidade;
- (c) melhoria na utilização dos recursos disponíveis;
- (d) formação de uma base para o monitoramento dos custos da capacidade;
- (e) melhoria no relacionamento com os clientes;
- (f) definição dos requisitos de capacidade;
- (g) melhoria na aquisição da estrutura de expansões de *hardware*;
- (h) melhoria na compreensão do relacionamento dos problemas de performance e dos problemas de capacidade.

2.6.3.2 Gerenciamento de Disponibilidade

Segundo o OGC (2005a), o Gerenciamento de Disponibilidade é o processo que visa garantir os requisitos de disponibilidade dos serviços necessários ao bom funcionamento dos negócios, provendo acesso confiável aos serviços de TI a um custo aceitável. Possibilita, portanto, que o cliente receba o serviço esperado sempre que ele necessite. É obtido por intermédio da definição dos requerimentos de disponibilidade do negócio e análise da capacidade da infra-estrutura de TI para atender a esses requisitos. A otimização da capacidade da infra-estrutura de TI, dos serviços e do suporte para o provimento, a um custo efetivo, de um nível de disponibilidade que permita ao negócio atender seus objetivos é o foco do processo.

A melhoria da disponibilidade pode ser alcançada por medições, conforme menciona Magalhães e Pinheiro (2007), entretanto essas medições:

devem ter significado e valor agregados, caso a avaliação e a informação sobre a disponibilidade sejam cruciais para trazer benefícios às organizações de TI e ao negócio. Isso será fortemente influenciado pela combinação de o que se mede e como se informa (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

Também, são necessários, segundo os autores, o provimento “de pontos de controle que permitam a avaliação de sua eficiência, eficácia, efetividade e economicidade” (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

Os benefícios do Gerenciamento de Disponibilidade são descritos pela B5C (2005):

- (a) controle e definição dos serviços de TI para que a disponibilidade seja alcançada;
- (b) melhoria da qualidade do serviço;
- (c) exigência de suporte para problemas é diminuída;
- (d) redução do tempo de manutenção e de parada;
- (e) melhoria na performance dos fornecedores;

- (f) disponibilidade de informações para a negociação de níveis de serviço;
- (g) eficiência no uso de recursos de TI.

“Disponibilidade não se compra, se define, desenha, implementa, mede e gerencia” (PEMENTA e ANDRADE, 2006)

2.6.3.3 Gerenciamento do Nível de Serviço

Martins (2006) descreve o Gerenciamento de Nível de Serviço como o processo de planejamento, coordenação, elaboração, monitoramento e controle dos Acordos de Níveis de Serviço (ANS) e, adicionalmente, das revisões dos indicadores constantes dos acordos celebrados de forma a garantir que os requerimentos de qualidade e custos sejam mantidos e gradualmente melhorados.

Trata-se de uma função central do gerenciamento dos serviços de TI, sob a ótica da B5C (2005), e é responsável pelo controle qualitativo e quantitativo do serviço que a organização TI realiza para os seus clientes. O Acordo do Nível de Serviço – SLA constitui um elemento essencial do Gerenciamento do Nível de Serviço, efetuado entre a organização TI e seu cliente para o qual o serviço é realizado.

Como benefícios vislumbrados com a implementação do Gerenciamento do Nível de Serviço pelo OGC (2005a) têm-se:

- (a) aumento da produtividade do cliente via provisionamento de serviços melhores;
- (b) balanceamento apropriado entre o nível de serviço desejado e os custos incorridos por ele;
- (c) especificações exatas para determinar economias;
- (d) redução do número e das ramificações dos requerimentos não planejados;
- (e) melhor relacionamento entre o provedor e o cliente da TI;

- (a) redução do nível de eventos catastróficos com a implementação de medidas preventivas;
- (b) prevenção da perda de dados em decorrência de uma infraestrutura de TI moderna;
- (c) análise e restauração dos serviços por pessoal treinado no caso de evento catastrófico.

O processo relaciona-se com a Central de Serviços em conjunto com o Gerenciamento de Incidentes por intermédio do recebimento de dados históricos, conforme sintetiza o OGC (2005a).

2.6.3.5 Gerenciamento de Finanças

O Gerenciamento de Finanças define o método e as atividades para especificação das peças orçamentárias e seu acompanhamento. “É o responsável, também, pela identificação, cálculo, monitoramento e progressiva alocação dos custos para os serviços de TI contratados pelo cliente” (B5C, 2005). Administra, assim, de forma sólida e concisa os recursos monetários da organização (custos efetivos, contabilidade, alocação e retorno do investimento), fornecendo suporte no planejamento financeiro e execução dos objetivos de negócios.

Consiste, também, como tarefa do Gerenciamento de Finanças para os serviços em TI a promoção do gerenciamento de TI com base em custos planejados (planejamento de orçamento, contabilidade de metas e performance, e custeio e faturamento dos serviços), ou seja, o “Gerenciamento Financeiro dos Serviços de TI pode ser subdividido em Orçamentação (*Budgeting*), Contabilização de custos (*IT Accounting*) e Cobrança (*Charging*)” (NEXT VIA, 2007).

Essa administração, preconizada pelo OGC (2005a), dos recursos financeiros da organização disponibilizados para a área de TI permite:

- (a) promover um uso econômico dos recursos de TI através da conscientização;
- (b) suportar estratégia de investimentos em TI;
- (c) fixar medidas de mudança do ponto de vista de custos;
- (d) prover a base para o planejamento e orçamento;
- (e) fixar metas e monitorar os custos dentro do contexto do orçamento;
- (f) justificar investimento;
- (g) renovar a infra-estrutura técnica de TI por intermédio da sustentação de motivos;
- (h) priorizar o uso de recursos.

2.6.4 Maturidade dos Processos ITIL

O modelo de maturidade de processos relacionados às melhores práticas reunidas na ITIL, inicialmente, foi distribuído em cinco níveis:

- 1º. pré-requisitos
- 2º. capacidade de processo
- 3º. qualidade do produto
- 4º. gerenciamento da informação
- 5º. Interface com o Cliente

Posteriormente, foram acrescentados níveis intermediários aos essenciais como pré-requisitos em relação ao cliente dos processos integrados (figura 2.11) e assim descritos por Magalhães e Pinheiro (2005):

- (a) **Nível 1 (nível inicial do contexto): Pré-Requisito** – Verifica se o nível mínimo de itens obrigatórios está disponível para apoiar as atividades do processo sob avaliação. O nível 1.5: “Objetivo da Administração” estabelece se existem declarações de política organizacional, objetivos de negócios (ou provas semelhantes de

objetivo) que proporcionem tanto uma finalidade quanto uma orientação à transformação ou ao uso dos itens obrigatórios.

- (b) **Nível 2: Capacidade do Processo** – Examina as atividades que estão sendo realizadas. As perguntas visam identificar se está sendo realizado um conjunto mínimo de atividades. O Nível 2.5: “Integração Interna” busca verificar se as atividades estão suficientemente integradas para atingir os objetivos do processo sob avaliação.
- (c) **Nível 3: Qualidade do Produto** – Examina o resultado real do processo sob avaliação para verificar se todos os produtos relevantes estão sendo produzidos. O Nível 3.5: “Controle de Qualidade” examina e verifica o resultado do processo sob avaliação para garantir que ele mantenha os objetivos de qualidade.
- (d) **Nível 4: Gerenciamento da Informação** – Trata do controle do processo sob avaliação e objetiva garantir que informações adequadas e pontuais seja geradas pelo processo, a fim de apoiar as decisões necessárias da administração. O Nível 4.5: “Integração Externa” examina todas as interfaces e relações externas entre o processo individual sob avaliação e outros processos foram estabelecidas na organização. Neste nível de maturidade do Gerenciamento de Serviços de TI, pode-se esperar o uso de toda a terminologia da ITIL.
- (e) **Nível 5: Interface com o Cliente** – Trata principalmente do exame e da homologação externos de forma contínua do processo sob avaliação para garantir que ele permaneça otimizado e atenda às necessidades do cliente, ou seja, das áreas de negócio da organização.

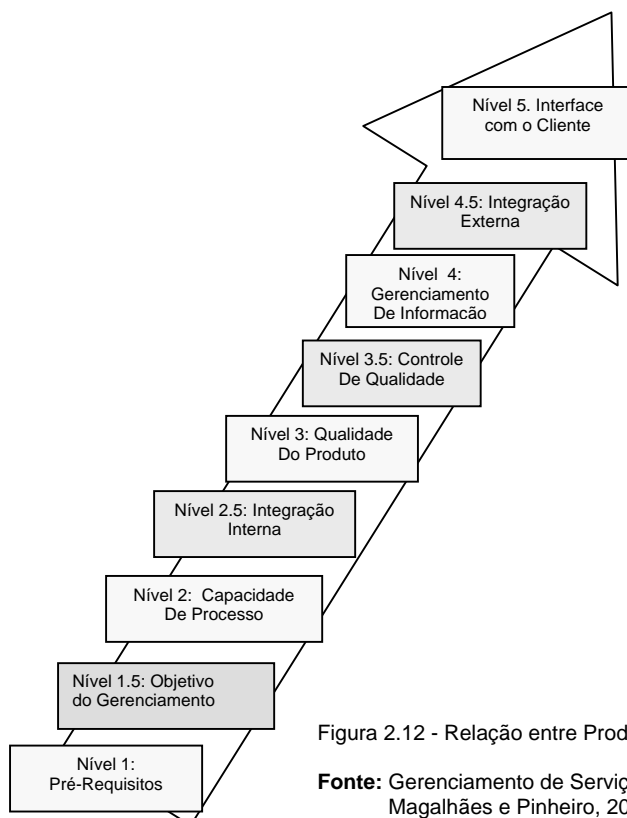


Figura 2.12 - Relação entre Produto, Projeto e Processos

Fonte: Gerenciamento de Serviços de TI na Prática – Apêndice A Magalhães e Pinheiro, 2007

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para contextualizar o marco empírico desta pesquisa, serão apresentados a seguir detalhes sobre o tipo de pesquisa realizada, o universo de pesquisa, a origem dos dados e informação, bem como a operacionalização das variáveis.

3.1 Tipo de Pesquisa

Os tipos de pesquisa utilizados, com a finalidade de promover a exata compreensão do desenvolvimento analítico do trabalho, baseiam-se na taxonomia apresentada por Vergara (2006), que classifica os tipos de pesquisa em dois critérios básicos, observa-se que os tipos de pesquisa podem ser divididos quanto aos fins a que se destinam e quanto aos meios de investigação.

Sabendo-se que esses tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, como Vergara (2006) referencia, a presente pesquisa poderá ser classificada quanto ao fim como exploratório, por ter como finalidade uma pesquisa qualitativa associada a uma metodologia não-estruturada, o que permite ao pesquisador melhor entendimento do contexto em que está inserido o problema.

Quanto ao meio de investigação, trata-se de um estudo de caso, visto que “busca o conhecimento aprofundado de uma determinada situação do mundo real” (MACEDO, 2005) ligada ao funcionamento da organização por intermédio de levantamento de dados.

Complementando o conceito anteriormente atribuído a estudo de caso, Martins e Lintz (2000) apresentam a seguinte definição:

é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística). O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas, questionário, observação participante, entrevista em profundidade, levantamento de dados secundários etc, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objetivo delimitado – problema da pesquisa –, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa (MARTINS e LINTZ, 2000).

Ainda para os autores, o estudo de caso “utiliza-se de enfoques exploratórios e descritivos, buscando identificar a multiplicidade de dimensões presentes em determinada situação” (MARTINS e LINTZ, 2000)

Como descritiva, a pesquisa “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002) e ainda ressalta que “uma de suas características mais significativas está a utilização de técnicas padronizadas

de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática” (GIL, 2002).

Portanto, após pesquisa exploratória de informações relativas ao conjunto de melhores práticas da ITIL disponibilizadas no mercado internacional, procedeu-se à coleta de informações junto ao corpo técnico da Secretaria de Tecnologia da Informação do STJ (pesquisa qualitativa), para diagnóstico do grau de maturidade do gerenciamento do serviço de TI na unidade.

A partir desse levantamento, recomendações da biblioteca foram implementadas, possibilitando-se, desta forma, que a presente pesquisa avaliasse o desempenho obtido com a aderência do gerenciamento de serviços de TI às melhores práticas de gestão de infra-estrutura existentes, a ITIL.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva, qualitativa, na forma de um estudo de caso de caráter exploratório que correlacionou a evolução dos conhecimentos com os resultados do estudo de caso realizado.

3.2 Universo da Pesquisa

A presente pesquisa fundamenta-se em modelos de gestão de Tecnologia da Informação que possibilitam uma gerência operacional e tática em vista a alcançar o alinhamento estratégico organizacional. Mais precisamente, este estudo foca no modelo de referência para gerenciamento de serviços de infra-estrutura de TI, a biblioteca ITIL. É especialmente dirigido à Secretaria de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça na prestação de serviços de TI e terá como abrangência a análise do levantamento existente do atual grau de maturidade dos processos de TI da Instituição, a avaliação de implementação das melhores práticas do modelo recomendadas para as disciplinas Central de Serviços e Gerenciamento de Incidentes e a avaliação de seu impacto na melhoria da maturidade desses processos.

3.3 Origem de Dados e Informações

A presente pesquisa, conforme descrita anteriormente, encontra-se classificada como um estudo de caso, e, para isso, utiliza como estratégia de pesquisa o foco sobre os eventos contemporâneos dentro de um contexto real, não possuindo caráter de controle. Trata-se de uma investigação empírica para a obtenção de informação sobre o funcionamento de determinado fenômeno.

Para Martins e Lintz (2000):

quando a abordagem metodológica ou o tipo de estudo envolver análises de dados e informações – Estudo de Caso, Pesquisa de Avaliação, Proposição de Planos ou Programas, ou Pesquisa-Diagnóstico –, o investigador deverá escolher uma técnica para obtenção das informações e dados necessários ao desenvolvimento de sua pesquisa (MARTINS e LINTZ, 2000):

Martins (2002) relembra, ainda, que:

os estudos bibliográficos, exploratórios, descritivos e experimentais dependem da coleta de dados. Os dados e informações coletados em publicações, cadastros, fichários... são denominados dados secundários e, portanto, exigem a identificação precisa da fonte. Os dados obtidos diretamente com o informante através de questionário ou entrevista são chamados dados primários, e são obtidos por instrumentos cuja cópia deve ser parte do relatório final da pesquisa (MARTINS, 2002):

Para retratar a situação da Central de Serviços da STI, no tocante à base de conhecimento, foi aplicado o Questionário 1 (Anexo A) para avaliação da sua utilização pelos atendentes, bem como dos benefícios auferidos na solução dos chamados resultantes do seu uso.

A pesquisa contou com a participação de 11 atendentes do suporte técnico de 1º nível que foram convidados a responder perguntas relativas ao seu trabalho diário de abertura de chamados demandados pelos usuários internos e

externos do STJ, bem como de solução dessas ocorrências após a implementação da BC.

As respostas possíveis eram o “SIM” e o “NÃO”, que por intermédio da sua análise foram consolidadas em tabela.

Em relação à pesquisa de satisfação do usuário foi utilizado o Questionário 2 (Anexo B) que está automatizado pelo Sistema Integrado de Gerência de Atendimento – SIGA. Esse sistema desenvolvido pela área de TI do STJ, abrange o registro do suporte técnico dado a seus usuários, desde a solicitação dos serviços, o seu acompanhamento até a sua solução – Processo Certificado ISO 9001: 2000. O referido questionário é disponibilizado ao usuário pelo sistema sempre que um chamado é encerrado pela Central de Serviços. Para consolidação da análise desse questionário não foram contabilizadas as respostas descritivas, apenas as questões que receberam grau de pontuação (1 a 5).

Os Questionários 3 e 4 (Anexos C e D), pertencentes ao Sistema de Avaliação de Maturidade dos processos de suporte aos serviços de TI definidos na ITIL, foram aplicados a gestores das unidades relacionadas ao escopo da pesquisa. Tiveram o intuito de aferir o impacto da implementação da prática recomendada pela ITIL no grau de maturidade das disciplinas estudadas em comparação com os anteriormente obtidos no diagnóstico de maturidade inicial de aderência aos processos ITIL elaborado para o STJ.

Por intermédio da análise das respostas obtidas, as informações foram consolidadas em novas tabelas. Cada “Nível” representa um agrupamento composto por diversas perguntas. O teor completo das questões analisadas em cada nível de maturidade pode ser visto nos Anexos C e D.

Para cada nível foi contabilizado o somatório de “Sim” e “Não”. O campo “Sim” mostra a quantidade de respostas afirmativas; o campo “Não”, a de respostas negativas e no campo “Total”, a quantidade de respostas dadas àquele nível. Expressando-se matematicamente, temos:

- $\text{Sim} = \sum (\text{Respostas "Sim"})$
- $\text{Não} = \sum (\text{Respostas "Não"})$
- $\text{Total} = \sum \text{Sim} + \sum \text{Não}$

Os campos “%Sim” e “%Não” representam os percentuais de cada tipo de resposta frente à amostra, sendo:

- $\% \text{Sim} = (\sum \text{Sim} / \text{Total}) * 100 \%$
- $\% \text{Não} = (\sum \text{Não} / \text{Total}) * 100 \%$

O campo “Nível Mínimo” diz respeito ao percentual mínimo de atendimento, segundo o itSMF/ITIL, para que cada processo ou serviço possa ser considerado efetivamente implantado.

Em decorrência da discricionariedade desse tipo de pesquisa, foram coletados dados primários oriundos de questionários, aplicados ao corpo técnico, que presta o suporte de 1º nível, da Central de Serviços, aos usuários e executivos de TI da STI/STJ, visando levantar a intensidade de utilização e o impacto das informações recuperadas na Base de Conhecimento instalada para a prestação do atendimento remoto ao usuário.

De acordo com Martins (2002), “muito do sucesso da pesquisa depende da coleta de dados e informações; portanto, deverá haver plenas condições para que a informação seja precisa, fidedigna e corretamente registrada”. A coleta de dados do presente estudo ocorreu por intermédio de correio eletrônico e com vistas à preservação dos entrevistados, os nomes serão mantidos em estrito sigilo.

O dados secundários, advindos de pesquisas bibliográficas e documentais com a “finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto” (MARCONI e LAKATOS, 1988), foram coletados, de forma qualitativa, para o melhor entendimento do

contexto em livros, artigos e sites especializados em gerenciamento de serviços de TI.

Também como dados secundários, descrito por Martins e Lintz (2000) como “dados já coletados, que se encontram organizados em arquivos, banco de dados, anuários estatísticos, relatórios etc”, foi utilizado o relatório “Diagnóstico de Maturidade dos Processos de TI” existente e anteriormente mencionado para o mapeamento do Gerenciamento dos Serviços de Infra-estrutura de TI.

3.4 Operacionalização das Variáveis

As variáveis a serem operacionalizadas neste tipo de pesquisa serão empíricas, pois apresentam aspecto da realidade mensurável e observável. Para facilitar a sua implementação, elas serão organizadas em consonância com as disciplinas objeto desta pesquisa da biblioteca ITIL e serão operacionalizadas pela identificação, por meio do instrumento de pesquisa questionário, descrito no quadro 3.1.

“Variáveis quer significar uma realidade que está sendo estudada e, por isso, deve ser observada em diferentes intensidades ou categorias” (MACEDO, 2005).

Quadro 3.1 – Operacionalização de Variáveis

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO	INDICADOR	TÉCNICA DE COLETA
Central de Serviços	Ponto único de atendimento de todos os incidentes	Identificar por meio de instrumento de pesquisa o uso de uma base de conhecimento	base de conhecimento	Questionário 1
		Identificar por meio de instrumento de pesquisa o grau de satisfação do usuário	Satisfação do Usuário	Questionário 2

		Identificar por meio de instrumento de pesquisa o grau de maturidade atingido	Central de Serviços	Questionário 3
Gerenciamento de Incidente	Responsável pelo cadastramento de incidentes	Identificar por meio de instrumento de pesquisa o grau de maturidade atingido	Incidente	Questionário 4

O quadro estabelece o processo de vinculação dos instrumentos utilizados na pesquisa (questionários) com as variáveis definidas no estudo para a obtenção da análise de sua contribuição para o pressuposto formulado.

4 ANÁLISE DE DADOS

O impacto da aplicabilidade de uma Base de Conhecimento para a função Central de Serviços e para o processo Gerenciamento de Incidentes da Biblioteca ITIL foi analisado por intermédio da consolidação de questionários aplicados a atendentes de suporte técnico ao usuário de 1º nível (SAC), a gestores de TI e a usuários do Superior Tribunal de Justiça, bem como pela avaliação de relatórios sistematizados. Dessa forma, buscou-se avaliar a evolução do grau de maturidade dessas disciplinas ITIL em relação ao grau anteriormente obtido.

As estratégias de implantação do processo objetivaram alcançar o nível de maturidade almejado pela Diretoria da Tecnologia de Informação. Os resultados da análise serão apresentados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 Descrição da organização objeto do estudo de caso

A Secretaria de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça presta suporte técnico a cerca de 4.000 (quatro mil) usuários internos e, ainda, a diversos usuários externos que utilizam os serviços WEB disponíveis. Possui, também, um parque tecnológico bastante diversificado com aproximadamente 3.500 (três mil e quinhentas) estações de trabalho e 1.500 (hum mil e quinhentas)

impressoras. Além dessa infra-estrutura de *hardware*, apresenta uma complexa gama de sistemas informatizados que prestam apoio administrativo e jurisdicional à instituição.

Atualmente a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) é constituída por 3 (três) Coordenadorias e a prestação de suporte técnico aos usuários é competência da Coordenadoria de Relacionamento que se apresenta estruturada hierarquicamente em 5 (cinco) unidades, como pode ser constatado na figura 4.1.

CORE – Coordenadoria de Relacionamento

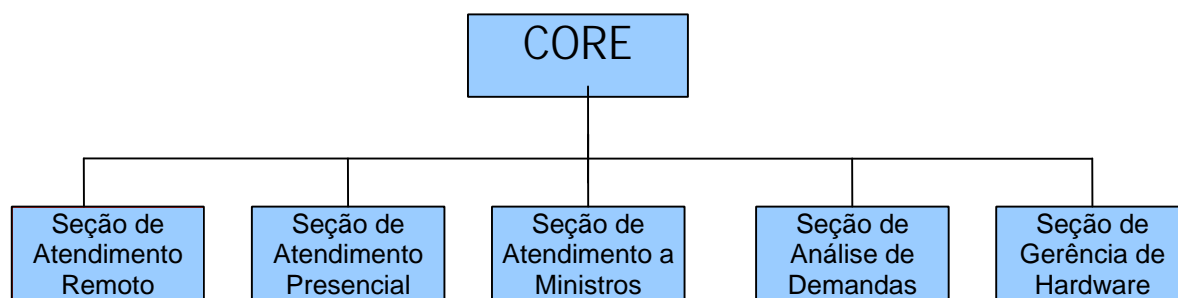


Figura 4.1 – Organograma CORE
Fonte: Estrutura Organizacional do STJ

A Central de Serviços, porta única de contato com o usuário e o cliente dos serviços de TI, é responsabilidade da Seção de Atendimento Remoto - SAREM. Tal unidade realiza o suporte técnico de 1º nível, registrando todas as ocorrências, solucionando ou repassando os chamados demandados. Essa concepção essencial para a implementação do GSTI constitui uma das práticas já implementadas pela STI/STJ e adota tal nomenclatura Central de Serviços ou *Service Desk* em decorrência da variedade de serviço e do foco mais global descritos para esse tipo de serviço:

a alteração do nome Central de Suporte (*Help-Desk*) para Central de Serviços (*Service Desk*), ocorrida na versão 2 da ITIL, indica a necessidade do desempenho de um papel mais amplo do que apenas o de suporte técnico aos usuários dos serviços de TI. Com esta alteração, buscou-se aumentar radicalmente o percentual de chamadas cujo atendimento seja concluído pela própria equipe da Central de Serviços (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007)

Atualmente, com o objetivo de melhorar e estender a gama de serviços oferecidos aos seus clientes e para o negócio, a recepção desses chamados no STJ é registrada em um sistema desenvolvido internamente, o SIGA – Sistema Integrado de Gerência de Atendimento, que permite manter todo o histórico de uma ocorrência demandada pelo usuário. Como pode ser observado na figura 4.2, a abertura destes chamados pode ocorrer por intermédio de ligações telefônicas, e-mails encaminhados ao SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente ou pelo próprio usuário a partir de sua estação de trabalho.

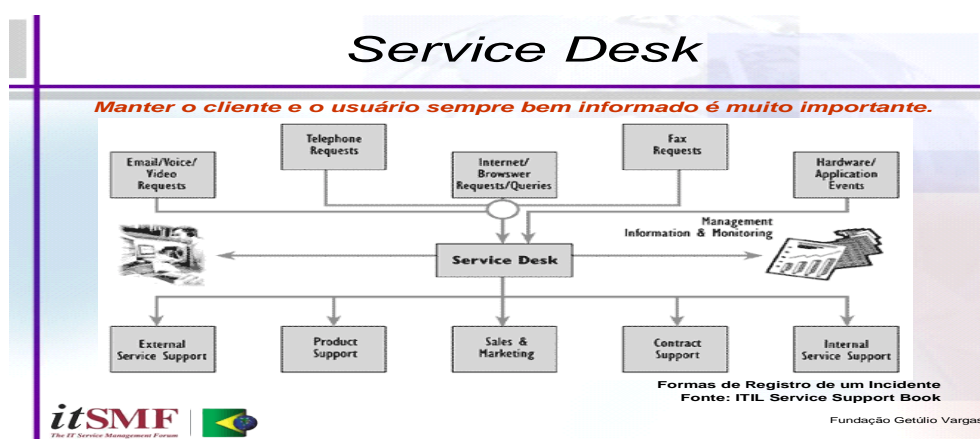


Figura 4.2 – Atuação da Central de Serviços

Fonte: itSMF (2007)

Após o recebimento desses chamados pelo ponto único de contato com o usuário (*Service Desk*) é efetuado o tratamento devido da sua categorização para,

conseqüente, encaminhamento ao suporte especializado na referida categoria de ocorrência, conforme demonstra a figura.

Todos os registros das ocorrências oriundas desses meios são efetuados pelos formulários eletrônicos, das figuras 4.3 e 4.4, pelos atendentes da Central de Serviços.

Chamado: 438824 Cliente: Rose Mary Dourado Reis Nóbrega (rosemary / core51) Ramal(is): 9076

Dados do Cliente/Estação | Dados do Chamado | Árvore do chamado | FAQ | Andamentos | Anexos

Fechado/SAC: **SIM** Fechado/Técnico: **SIM** Cancelado: **NÃO** Tipo Chamado: SAC

Chamado: 438824 Aberto: 25/06/2007 11:42:08 | 1ºAtend. 25/06/2007 Por: (9092) nelson alves dos santos neto

Prioridade: 10 - Urgente Andamento: Chamado arquivado após 5 dias ou chamado automático - OK Técnico em: 2

Cliente: Rose Mary Dourado Reis Nóbrega (rosemary / core51) 9076

Categoria: Coordenador de Relacionamento Servidor STJ

Lotação: (Rose) Coordenadoria de Relacionamento - CORE 9072

Atender em: Secretaria de Serviços Integrados de Saúde - SIS 9069 9870 9971 FAX: 947

Localização: Ed.Prédio da Administração - And.Térreo - Sl.

Patrimônio relacionado ao chamado: Associar patrimônio ao chamado:

Dados da estação que o usuário estava ao abrir o chamado:
CORES1 ==> MAC: 00-10-C6-A1-2A-9B,IP: 10.16.0.237, Característica: GenuineIntel - x86 Family 15 Model 4 Stepping 7 -, Memória: 1037 Mb, Espaço livre no C: 13423 Mb. (Dados atualizados em 29/10/2007)

Dados da última estação que o usuário logou:
Inativo_FOGLIGHT ==> MAC: 00-E0-7D-8C-72-D7,IP: 10.16.0.109, Característica: , Memória: 0 Mb, Espaço livre no C: 0 Mb. (Dados atualizados em 17/10/2005)

Figura 4.3 – Chamado Técnico – Dados do Cliente

Fonte: STJ(2007)

A figura 4.3 constitui a página do formulário eletrônico do Registro da Ocorrência que apresenta as informações relativas ao usuário demandante. Tais informações são obtidas automaticamente em outras soluções integradas por intermédio da identificação inicial do usuário (*nickname*).

Chamado: 438824 Cliente: **Rose Mary Dourado Reis Nobrega (rosemary / core51)** Ramal(is): 9076

Dados do Cliente/Estação **Dados do Chamado** **Árvore do chamado** **FAQ** **Andamentos** **Anexos**

Prioridade: 10 -Urgente Descrição da solicitação: Foi informado pela usuária, que está no Serviço de Saúde, que o sistema MED está muito lento. Solicita que seja feita uma verificação no servidor do aplicativo e no banco de dados. AAPADM, favor coordenar esforços de diagnóstico com os técnicos da CIEP. Obrigado.

Estação: CORE51 com Windows 2000
 Categoria: Infra-estrutura
 Grupo: Rede Física
 Tipo: Lentidão
 Classe:

☐ Foi solicitado atendimento sem abertura de chamado técnico.
☐ Registrar que o cliente precisa de treinamento.

Previsão de atendimento: 15
☐ Indeterminada

Categorizando chamados: para facilitar a localização do tipo de problema, clique na lanterna próxima ao campo Tipo de Problema. Será aberto um módulo para facilitar a localização entre os tipos de problema cadastrados.

SIGA - Dicas rápidas
 (26/08/2005 10:35:25)
 Wnsq4724_S2ba_mor

Técnico: Diego França Valle - 9393
 Unidade:

Técnico do chamado superior: Este é um chamado principal
 Andar: Duplo clique para editar o apelido da unidade

Últimos andamentos:

(*) Chamado reavaliado pelo SAC (OK SAC) por Táciata Symonne Martins Guimarães Soares => 26/06/2007 12:01
 <o> Técnico renomeou o perfil do usuário e voltou ao normal. (Diego França Valle) => 25/06/2007 12:01
 (*) <o> verificando. (Diego França Valle) => 25/06/2007 12:01
 (*) <o> Técnico ligou e não conseguiu falar com o usuário (Diego França Valle) => 25/06/2007 11:59

Descrição da solução: FAQ >> ☐ Solucionado remotamente ☐ Solucionado com o FAQ

Técnico verificou que o problema era local e não no servidor de bd, renomeou o perfil e ficou mais otimizado. OK

☒ OK Técnico ☒ OK SAC ☒ Cliente Comunicado ☐ Mail p/ Cliente ☐ Cancelado

Formulário para Subchamado Gravar Recarregar

Chamado finalizado: 15 min para início // 1 h e 23 min para solução // Tempo total: 1 h e 38 min. // Tempo corrido: 1 h e 38 min

Figura 4.4 – Chamado Técnico - Dados do Chamado
 Fonte: STJ(2007)

Os dados do chamado, figura 4.4, dizem respeito à categorização e à descrição do incidente relatado pelo usuário, bem como à descrição da sua solução.

Na Seção de Atendimento Presencial - SAPRE encontra-se o suporte técnico de 2º nível, responsável pela investigação dos problemas não solucionados pelo atendimento de 1º nível. Os técnicos se deslocam para o local de trabalho do usuário para verificação e resolução da ocorrência. Em caso de impossibilidade de sua solução neste nível, é efetuado o seu escalonamento para demais áreas responsáveis na tecnologia (3º nível).

A Central de Serviços instalada *on-site* na SAREM efetua a abertura de aproximadamente 5.000 (cinco mil) chamados/mês e é constituída por 11 (onze) técnicos terceirizados que efetuam o atendimento remoto aos usuários (1º nível). O 2º nível, composto por um *pool* de técnicos localizados na SAPRE, soluciona cerca de 2.000 (dois mil) chamados/mês e é composta de 22 (vinte e dois) técnicos que atendem aos clientes presencialmente nas instalações da Instituição e nas residências oficiais. O STJ adota um modelo centralizado de operações de TI e o volume representativo de atendimento é direcionado à sua clientela local.

4.2 Análise do Grau Inicial de Aderência ITIL

Em consonância com os relatos do momento presente vivenciado, descrito no problema deste trabalho, o STJ tem investido em governança desde 2001, com vistas ao aprimoramento da sua gestão estratégica e ao cumprimento de sua missão. Na tentativa de se manter em alinhamento com esse Plano de Gestão Institucional, a STI contratou uma empresa de consultoria para a elaboração, em 2006, de uma avaliação do seu grau de maturidade de aderência à ITIL no gerenciamento de serviços de TI. Esse diagnóstico possibilitou o conhecimento e a identificação dos processos e controles adotados na Tecnologia, bem como uma análise e comparação com os preceitos referentes às melhores práticas disseminadas pela abordagem.

Por intermédio de questionários específicos e entrevistas aplicadas a gestores e a técnicos da área de Tecnologia da Informação, a empresa contratada elaborou o mapa da maturidade dos Processos de TI e pontuou, também, o grau em que se encontrava cada uma das disciplinas da biblioteca ITIL, conforme demonstrado a seguir:

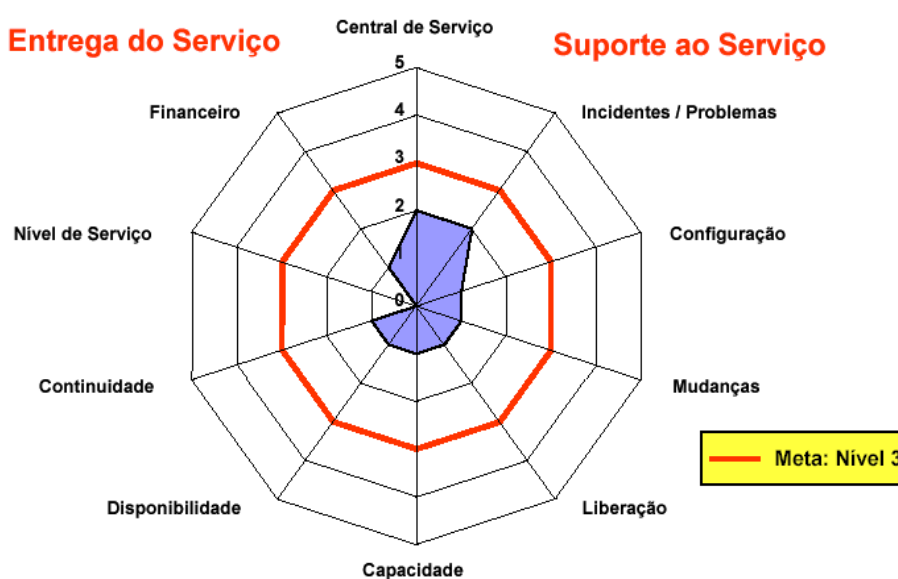


Figura 4.5 – Diagnóstico de Maturidade do STJ
Fonte : STJ (2005b)

Com o apoio da direção de Tecnologia da Informação foi avaliado o *GAP Analysis* almejado para os serviços prestados pelo STJ. Definiu-se, então, que a meta de maturidade desejada para os processos operacionais – Suporte ao Serviço, até o ano de 2008, é o grau 3 para todas as suas disciplinas, conforme níveis de maturidade definidos pelo OGC.

Para a obtenção do diagnóstico da empresa contratada (Apêndice D), foi analisado o mapeamento efetuado para cada disciplina da biblioteca ITIL, baseado nas entrevistas, anteriormente mencionadas, com servidores da Instituição. Para entendimento dos procedimentos implantados à época na TI, foram levantadas as formas de atuação, descritos os seus pontos positivos e pontos de atenção, bem como proposto um plano de ação detalhado para cada processo avaliado.

Para melhor visualização da implementação dos procedimentos adotados aderentes à ITIL mercadologicamente, também foi elaborado um *Benchmarking* para avaliação do posicionamento da STI no contexto da abordagem. Nas figuras 4.6 e 4.7 são apresentados os gráficos obtidos para as disciplinas em análise:

Central de Serviços

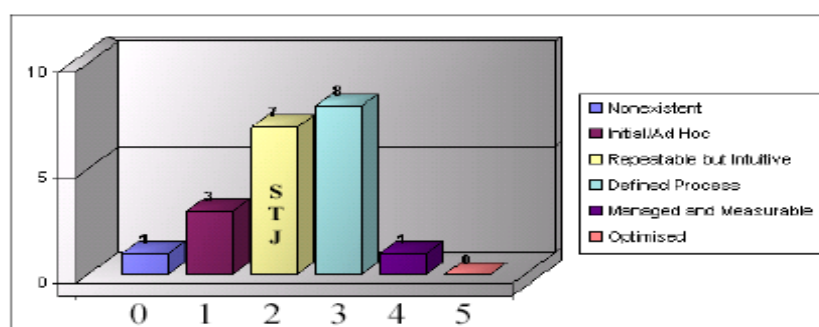


Figura 4.6 – *Benchmarking* da Central de Serviços
Fonte : STJ (2005b)

No tocante à Central de Serviços, a STI encontra-se pouco abaixo do grau de maturidade predominante observado no mercado, visto que o nível 3 é o grau de

maior expressão nas empresas avaliadas. Esse nível refere-se à qualidade do produto entregue ao usuário, posto que examina o resultado real do processo sob avaliação para verificar a produção de todos os produtos relevantes.

Gerenciamento de Problemas e Incidentes

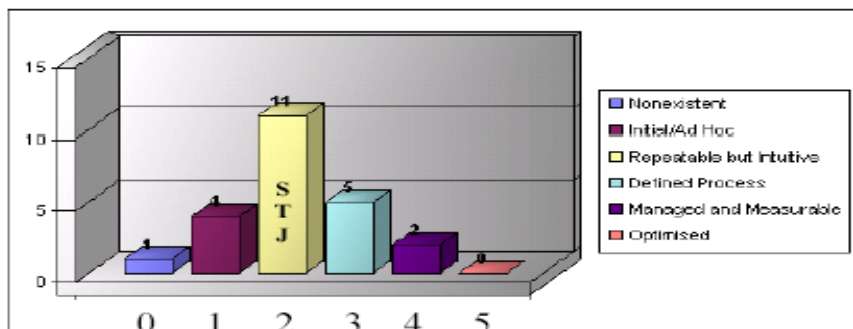


Figura 4.7 – *Benchmarking* do Gerenciamento de Incidentes e Problemas
Fonte : STJ (2005b)

Observou-se que a implementação das melhores práticas para todos os processos da ITIL de uma única vez é um dificultador para a obtenção de resultados satisfatórios em curto prazo. Para tanto, a empresa de consultoria sugeriu à STJ, em relatório final, o parcelamento desse processo em 3 fases.

A primeira das fases propostas no referido relatório contemplava ações para a função Central de Serviços, para os processos de Gerenciamento de Nível de Serviço, de Gerenciamento de Configuração, de Gerenciamento de Incidentes e de Gerenciamento de Problemas. A segunda fase, ações para os processos de Gerenciamento de Mudanças, de Gerenciamento de Liberações, de Gerenciamento de Capacidade e de Gerenciamento de Disponibilidade. A última fase, Fase 3, efetuava sugestões de implementações para o Gerenciamento de Continuidade e para o Gerenciamento Financeiro dos Serviços de TI.

Diante do quadro proposto, o presente estudo de caso baseou-se na avaliação do impacto na maturidade dos processos de uma ação sugerida para a Fase 1 e implementada para a função Central de Serviços e o processo Gerenciamento de Incidentes.

4.3 Verificação do impacto da implementação no suporte prestado pela Central de Serviços

Embora o produto final da Consultoria - relatório “Diagnóstico de Maturidade dos Processos de TI”, contemple outros processos operacionais e os processos táticos que visam à elevação da maturidade da área de TI do STJ na sua execução e no seu gerenciamento de serviços, este trabalho não teve como foco os processos abaixo relacionados:

I) Processos Operacionais – *Service Support*

- Gerenciamento de Problemas
- Gerenciamento de Configuração
- Gerenciamento de Mudanças
- Gerenciamento de Liberações

II) Processos Táticos – *Service Delivery*

- Gerenciamento de Capacidade
- Gerenciamento de Disponibilidade
- Gerenciamento de Nível de Serviço
- Gerenciamento de Continuidade dos Serviços de TI
- Gerenciamento de Finanças

Para fundamentação desta pesquisa, foram objetos de estudo os Planos de Ação destinados à função Central de Serviços (Apêndice B) e ao processo Gerenciamento de Incidentes (Apêndice C).

A avaliação do impacto no grau de maturidade alcançado com a implementação de uma base de conhecimento, prática aderente ao modelo ITIL, foi observada sobre os temas acima selecionados: a função Central de Serviços e o processo Gerenciamento de Incidentes.

A conclusão do relatório “Diagnóstico de Maturidade dos Processos de TI” (Apêndice D) apontou evidências relativas ao uso dos processos do Modelo da ITIL com maior grau de aderência para a Central de Serviços, mas também mencionou que tal função tratava todos os chamados como “problemas”, não existindo formalmente o processo Gerenciamento de Incidentes.

Tendo em vista o início do Projeto Modelo de Governança de TI e a necessidade de agilidade na obtenção de resultados, a STI acatou a sugestão proposta pela empresa de consultoria, implementação de Processos aderentes à ITIL em 3 fases, e principiou a sua atuação pela ação de “aprimorar o conceito da Central de Serviços e do processo Gerenciamento de Problemas e implementar o processo Gerenciamento de Incidentes”, descrita em sua Fase 1 (Apêndice E).

Com esse objetivo de potencializar os benefícios de uma Central de Serviços aderente à ITIL e baseando-se na etapa inicial recomendada para seu aprimoramento – “o primeiro passo é organizar, criar, adaptar ou revisar toda a documentação existente, instituindo uma base de conhecimento comum que sustente e padronize o atendimento, possa ser transferida para novos analistas e revisada por todos, sempre que necessário” (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007) – foi analisada e prospectada a instituição de uma base de conhecimento que promovesse sustentação e padronização ao atendimento, trazendo celeridade ao suporte técnico de 1º nível.

Essa etapa teve principiadas suas tarefas no 2º semestre de 2006, visando facilitar o registro e o acesso de informações passíveis de auxiliar a equipe do suporte deste nível a resolver mais rapidamente o incidente reportado pelo usuário, de forma padronizada e, sempre que possível, sem que fosse necessário o seu escalonamento para os outros níveis de suporte. Foi destacada uma equipe técnica que prospectou, testou e homologou uma ferramenta de base de conhecimento que atendesse às expectativas de armazenar o conhecimento de forma eficiente, e facilitar o seu compartilhamento para permitir a sua aplicação eficaz em toda a TI.

A ferramenta de Gerenciamento de Conteúdo homologada, DRUPAL, possibilita que qualquer usuário registre e formate a sua proposta de documentação e que após a validação por um grupo definido como publicador, ela seja rejeitada ou aceita e, então, disponibilizada para qualquer usuário ou apenas para os “técnicos da TI” de acordo com o teor da sua informação.



Figura 4.8 - Base de Conhecimento - SAC
Fonte: STJ

Essa BC tornou-se customizada e disponível no mês de janeiro de 2007 e, portanto, os dados analisados para o efeito da pesquisa foram baseados em coletas efetuadas ao longo do exercício do referido ano.

Inicialmente, para avaliação do impacto da prática implementada buscou-se informações relativas ao quantitativo de incidentes que deixaram de ser

repassados para outros níveis de suporte (2º e 3º) e que foram solucionados na própria Central de Serviços (1º nível), conforme demonstrado na figura 4.9.

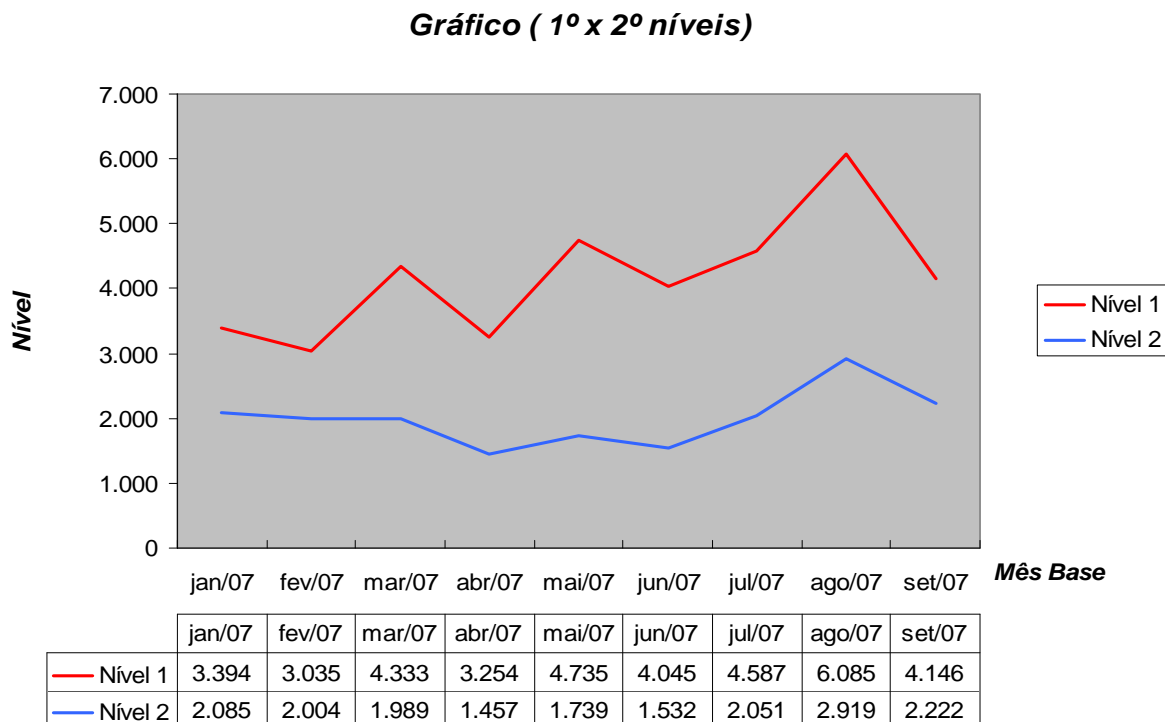


Figura 4.9 – Chamados Solucionados 1º e 2º Níveis
Fonte: STJ(2007)

Como pode se observar na figura, a CS com o uso da base de conhecimento tornou-se mais célere e atuante na solução de incidentes, promovendo o benefício preconizado de “liberação do 2º e 3º níveis para apenas o que é realmente necessário.” itSMF (2000).

Além desse aumento de soluções dadas no 1º nível, a percepção dos atendentes de suporte técnico remoto da Central de Serviços, obtida por intermédio do Questionário 1, estabelece que a existência da BC promoveu ganhos significativos na prestação do serviço de atendimento aos usuários, no que se refere à qualidade, à rapidez e à padronização. Tal visão resultou do tratamento uniforme dado às solicitações dos usuários, visto que elas foram solucionadas remotamente com os conhecimentos descritos na BC, evitando, também, o deslocamento de um técnico de 2º nível ao local de trabalho do usuário.

Também ficou caracterizada que a participação do atendente na proposição de documentação para a BC, por intermédio da própria ferramenta homologada, foi fator motivador de ampla aceitação e uso do instrumento de pesquisa pelo corpo técnico. Atualmente, como forma de incentivo ao aprimoramento da BC encontra-se em estudo formas de bonificação para os maiores fornecedores de documentos publicados.

Verifica-se, entretanto, que o baixo grau de maturidade (nível 1) de práticas atribuídas para o Gerenciamento de Configuração na STI afeta de forma negativa o atendimento plenamente satisfatório ao cliente. É sabido que este é um processo vital para o GSTI aderente à ITIL, visto que a Base de Dados do Gerenciamento de Configuração (BDGC) é imprescindível para suportar todos os outros processos da metodologia. A instalação de uma BDGC para todos os componentes e relacionamentos dos serviços de TI já está contemplada no planejamento de implementação dos processos ITIL, embora atualmente esteja em fase de validação e homologação apenas a constituição do inventário tecnológico.

Outro fator apontado como dificultador no atendimento ao usuário pela Central de Serviços é a inexistência de um Catálogo de Serviços, parte integrante do processo Gerenciamento de Nível de Serviço, que defina os serviços existentes na TI e seus níveis de serviço padrão. No relatório “Diagnóstico de Maturidade dos Processos de TI” (Apêndice D – Item 1) encontra-se evidenciado a inexistência de maturidade para este processo (Nível 0). E embora tal processo pertença ao domínio Entrega de Serviços – Processos Táticos, a elaboração desse Catálogo de Serviços na fase inicial da implementação dos Processos ITIL em uma organização faz-se necessária em decorrência do apoio aos demais processos da biblioteca. Recentemente, constituiu-se equipe técnica para a elaboração do referido catálogo.

A tabela 4.1, obtida por meio do Questionário 1, demonstra essa percepção avaliada pelos 11 (onze) atendentes da SAREM:

Tabela 4.1 - Percepção do Atendente 1º Nível

QUESTÃO	Discorda Totalmente		Discorda Parcialmente		Concorda Parcialmente		Concorda Plenamente	
1	0	0%	0	0%	4	36,37%	7	63,63%
2	0	0%	1	9,10%	2	18,18%	8	72,72%
3	0	0%	0	0%	5	45,45%	6	54,55%
4	0	0%	0	0%	3	27,27%	8	72,73%
5	0	0%	0	0%	0	0%	11	100%
6	0	0%	2	18,18%	3	27,27%	6	54,55%
7	0	0%	0	0%	3	27,27%	8	72,73%
8	0	0%	1	9,10%	2	18,18%	8	72,72%

Ainda em relação ao Questionário 1, embora encontrem-se fora das questões definidas como foco da avaliação (considerações descritivas), evidenciou-se a necessidade de reciclagem contínua para a atualização constante do conhecimento técnico.

O impacto da implementação da base de conhecimento (BC) nos serviços prestados, também, foi analisada por intermédio dos resultados obtidos dos usuários demandantes do suporte de TI, a partir do preenchimento do Questionário 2 disponibilizado de forma automatizada pelo SIGA. A resposta e a identificação a esse questionário são opcionais e ele é disponibilizado na estação do usuário após o fechamento do chamado de suporte efetuado à Central de Serviços.

A figura 4.10 demonstra os resultados relativos aos percentuais de satisfação igual ou superior a 4 (quatro), visto que o acumulado dessas duas pontuações é utilizado para a quantificação do Índice de Satisfação do Cliente – ISC

definido como meta a ser atingida para o cumprimento do processo certificado pela ISO.

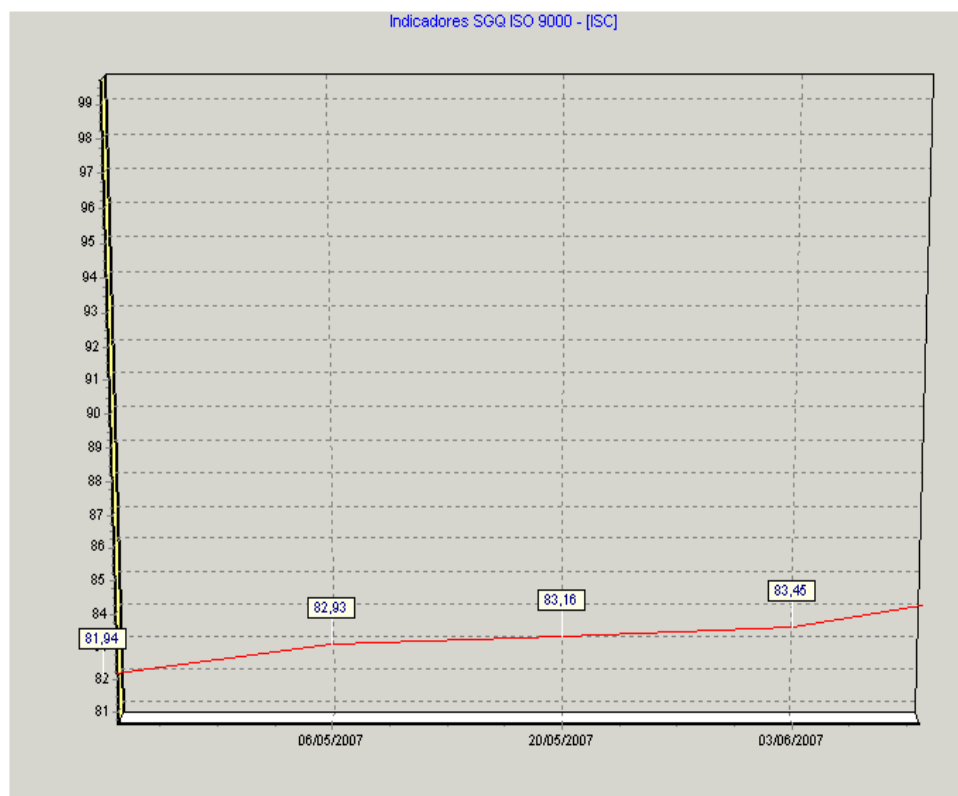


Figura 4.10 – Evolução da Satisfação do Cliente – ISC

Fonte: STJ(2007)

Como resultado dessa análise, verificou-se uma ascendência na evolução da satisfação do cliente (figura 4.10) durante todo o exercício em que se iniciou a utilização da BC, embora tal evolução não se apresente como um crescimento exponencial. Esse aumento de satisfação do usuário pode ser atribuído ao enriquecimento da documentação inserida na BC ao longo do referido período, o que possibilita um atendimento mais ágil, de qualidade e padronizado ao usuário.

A agilidade na solução dos chamados, também, pode ser efetivamente comprovada pela curva do percentual de atendimentos solucionados apresentada na figura 4.11 pelo Índice de Solicitações Solucionadas no Prazo - ISS, estipulado em 26 horas, definido como meta de qualidade para a Certificação ISO.

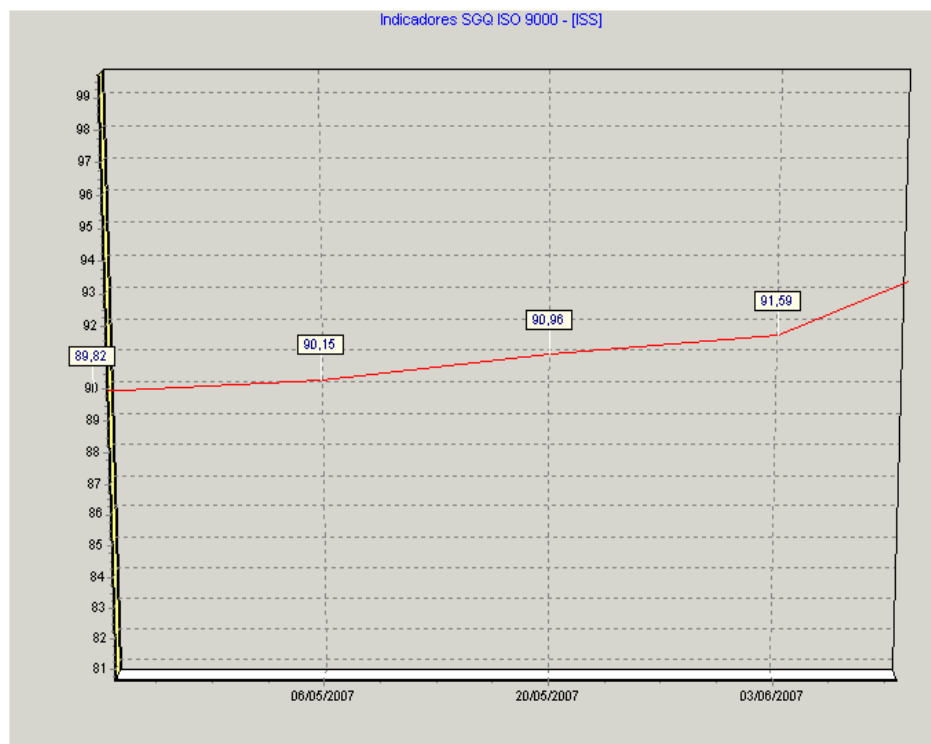


Figura 4.11 – Índice de Solicitações Solucionadas no Prazo - ISS

Fonte: STJ(2007)

4.4 Verificação do impacto no grau de maturidade dos processos de TI em estudo

Por fim, para uma avaliação mais consistente e conclusiva do impacto no grau de maturidade das disciplinas estudadas com a efetivação da ação recomendada e implementada como prática aderente à ITIL, foram aplicados os Questionários 3 e 4 (Anexo C e D) para mensuração dos processos pelos gestores das unidades relacionadas ao suporte técnico da STI (1º, 2º e 3º níveis). A Aferição da nova maturidade obtida para as disciplinas objeto do estudo (tabelas 4.2 e 4.3) foi efetuada para comparação ao nível anteriormente delineado para os processos.

Tabela 4.2 – Nível de Maturidade da Central de Serviços

NÍVEL	Σ SIM	Σ NÃO	TOTAL	% SIM	% NÃO	Nível Mínimo
1: Pré-Requisitos	9	0	9	100 %	0 %	75%
1.5: Intenção Gerencial	14	1	15	93 %	7 %	78%
2: Capacidade do Processo	27	3	30	90 %	10 %	85%
2.5: Integração Interna	11	4	15	73 %	27 %	71%
3: Produtos	15	6	21	71 %	29 %	81%
3.5: Controle de Qualidade	—	—	—	—	—	88%
4: Informações Gerencial	—	—	—	—	—	88%
4.5: Integração Externa	—	—	—	—	—	83%
5: Interface com os Clientes	—	—	—	—	—	100%

Para os dados tabulados relativos à aderência ITIL da função Central de Serviços (tabela 4.2), foi percebida pelos gestores entrevistados que a implementação da BC promoveu a evolução da maturidade da disciplina. Migrou do Nível 2 (diagnosticado pela empresa consultora), que se relaciona à capacidade do processo, para o Nível Intermediário 2.5 – Integração Interna, que busca a integração das atividades para a obtenção do objetivo do processo.

Tendo em vista, que o Nível 3 não atingiu a pontuação mínima requisitada, não se aplicou o questionário na sua integralidade, ou seja, para os níveis superiores a 3.

Tabela 4.3 – Nível de Maturidade do Gerenciamento de Incidentes

NÍVEL	Σ SIM	Σ NÃO	TOTAL	% SIM	% NÃO	Nível Mínimo
1: Pré-Requisitos	8	1	9	89%	11%	75%
1.5: Intenção Gerencial	9	3	12	75%	25%	83%
2: Capacidade do Processo	21	9	30	70%	30%	89%
2.5: Integração Interna	—	—	—	—	—	75%
3: Produtos	—	—	—	—	—	83%
3.5: Controle de Qualidade	—	—	—	—	—	88%

4: Informações Gerencial	—	—	—	—	—	83%
4.5: Integração Externa	—	—	—	—	—	85%
5: Interface com os Clientes	—	—	—	—	—	100%

O Diagnóstico de Maturidade dos Processos de TI inicialmente efetuado (Apêndice D) evidenciava claramente a inexistência do processo formal de Gerenciamento de Incidentes, tratando todas as ocorrências como problemas. A implementação da BC promoveu a obtenção de registros dos incidentes, principiando, desta forma, a distinção entre Incidentes e Problemas. O nível de maturidade anterior foi atribuído ao Gerenciamento de Incidentes e ao Gerenciamento de Problemas visualizado como um único processo, obtendo, portanto, nível de maturidade 2.

Atualmente, a diferenciação entre incidente e problema encontra-se efetuada, visto que os incidentes são documentados na base de conhecimento, e os problemas são escalonados para suportes de 2º e 3º níveis. Entretanto, foi observado, conforme demonstrado na tabela 4.3, pelos gestores que o processo Gerenciamento de Incidentes encontra-se implementado, embora o seu grau de maturidade apresente baixo patamar de maturidade (nível 1), porquanto inexistente relacionamento e interface com o Gerenciamento de Configuração e Mudanças para que se possa atribuir o Nível Intermediário 1.5, que se relaciona à intenção de gerenciamento.

Da mesma forma que efetuado para o Questionário 3, nesta consolidação foram descartadas as avaliações para os demais níveis que não atingiram a pontuação mínima.

5 CONCLUSÃO

No decorrer deste trabalho, foram abordados os principais conceitos relacionados à Governança de TI com vistas ao alinhamento da TI aos requisitos do negócio. Sob esse conceito, esta pesquisa teve por objetivo de que forma a implementação de uma base de conhecimento pôde incrementar o desempenho da função Central de Serviços e do processo Gerenciamento de Incidentes no gerenciamento de serviços de TI do Superior Tribunal de Justiça. A implementação dessa ação é uma das recomendações para as disciplinas foco deste estudo da biblioteca ITIL, que é um dos modelos de melhores práticas de TI que auxilia na implantação da Governança de TI em uma instituição.

Assim, com base nos conceitos estudados, permitiu-se verificar que a TI do STJ caminha na busca da melhoria do Gerenciamento de Serviços de TI com visão do negócio, conquanto a adoção de melhores práticas como a ITIL demonstre que a organização encontra-se alinhada com estratégias corporativas mundialmente difundidas.

Contudo, é possível averiguar que para se obter um elevado grau de maturidade nos processos descritos pela ITIL, a instituição precisa estar estruturada, aculturada, disposta e preparada para mudar. Também, observa-se a necessidade de alta interação entre esses processos para que se obtenha um gerenciamento efetivo e eficaz dos serviços de TI.

Por meio do estudo de caso foi possível aferir que a implementação de uma ação, neste caso, a instituição da base de conhecimento, promoveu melhorias no nível de maturidade da função Central de Serviços e no processo Gerenciamento de Incidentes.

Em relação à função Central de Serviços, embora, a evolução no nível de maturidade ITIL não tenha sido bastante representativo em relação ao diagnóstico inicial (migrou do nível 2 para o 2,5), percebeu-se significativa evolução na otimização do suporte técnico prestado pelo 1º nível. Pôde-se constatar celeridade no atendimento com a redução do repasse de chamados aos demais níveis,

responsabilidade dos atendentes na padronização do processo com a sua participação na proposição de documentação para BC, bem como a percepção de melhoria na satisfação do cliente de TI em relação ao atendimento recebido pelo 1º nível.

Quanto ao processo Gerenciamento de Incidentes, inicialmente diagnosticado como inexistente, visto que todas as ocorrências de suporte eram tratadas como problema, observou-se pelo nível de maturidade (nível 1) alcançado pela auto-avaliação aplicada aos gestores das unidades relacionadas ao escopo da pesquisa, que o nível mínimo de itens obrigatórios encontra-se disponível para apoiar as atividades do processo sob avaliação. Esse pré-requisito foi obtido com a documentação dos incidentes na base de conhecimento instituída.

Entretanto, a pesquisa apresentou que a gestão dos serviços de TI, pela sua complexidade, deve visar ao forte relacionamento de seus processos, uma vez que esses permitem o desenvolvimento e a entrega dos serviços de TI com alta qualidade. E segundo a recomendação da ITIL para a obtenção de sucesso no Gerenciamento de Serviços de TI, faz-se necessária, inicialmente, a implementação dos processos do Suporte a Serviços que representem uma dependência mais forte com os demais processos da ITIL.

Ratificando essa afirmação teórica, o estudo de caso demonstrou a necessidade de se implementar o processo Gerenciamento de Configuração que irá dar base para a integração entre os processos e a internalização dos conceitos da ITIL. Sugere-se, então, como próximo passo a implementação do CMDB, o repositório central de dados de configuração, visto que a funcionalidade dessa estrutura é essencial para todos os demais processos da biblioteca.

Em paralelo, verifica-se a necessidade da elaboração de um Catálogo de Serviços que a área de TI aprovisionará à instituição, posto que a possibilitará melhor orientação aos usuários da TI no tocante ao seu atendimento. Essa ação possibilita, também, uma publicidade da contribuição da área de TI para a organização, uma vez que reflete o alinhamento entre TI e a estratégia do negócio.

Segue, ainda, como recomendação, a implementação do processo Gerenciamento de Mudanças com vistas a detectar as alterações dos itens de configuração de forma consistente e repetitiva, não permitindo a obsolescência do CMDB.

Conclui-se, portanto, que o domínio da ITIL relativo ao Suporte a Serviços é essencial e prioritário de se implementar para a operacionalização plena em uma gestão de TI. Os processos desse domínio, como os observados e sugeridos neste estudo, possuem foco operacional e, por conseguinte, visam assegurar o acesso dos usuários aos serviços apropriados que suportam as funções do negócio, promovendo o alinhamento da TI à missão organizacional.

Por fim, verifica-se que atualmente a Secretaria de Tecnologia da Informação do Superior Tribunal de Justiça tem investido nesse alinhamento da TI do seu negócio, e encontra-se no rumo certo, entretanto, trata-se de um modelo de alta complexidade, que requer elevada integração de seus processos e demanda tempo para apresentação de resultados. O movimento de mudança do paradigma de trabalho em relação à aderência aos processos ITIL encontra-se semeado na TI e, porquanto, fez-se necessária a persistência de patrocinadores para a completude do processo que possibilitará a melhoria de forma contínua na qualidade dos serviços de TI com vistas ao negócio.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIG FIVE CONSULTING Ltda. *Curso: “ Fundamentos ITIL” – Gerenciamento e Entrega de Serviços de ITIL*. São Paulo: B5C (2005).

CARVALHO, Gilda M.R.; TAVARES, Márcia S. *Informações & Conhecimento – Uma Abordagem Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2005, v1.

COMPUTERWORLD, *Fábrica de Software: uma vocação nacional? Seção de Negócios*. Revista ComputerWorld. São Paulo, 30 abr. 2003.

CENTRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM TELECOMUNICAÇÕES. *Artigo: CPqD obtém sucesso na maior avaliação de CMMI realizada no Brasil*. Disponível em: <http://www.cpqd.com.br>. Acesso em: 01/12/2007.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, Métodos & Processos*. São Paulo: Atlas, 2005.

FAGUNDES, Eduardo M. *Artigo: COBIT – Um Kit de Ferramentas na Gestão da TI*. Disponível em: <http://www.efagundes.com/artigo>. Acesso em: 01/12/2007.

FERNANDES, Aguinaldo A.; ABREU, Vladimir F. *Implantando a Governança de TI da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços*. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2006.

FERNANDES, Aguinaldo A.; TEIXEIRA, Descartes S. *Fábrica de SOFTWARE – Implantação e Gestão de Operações*. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Rafael G.; RALHA, Célia G. *Modelagem de Processos Aplicada na Gestão de um Ambiente Real de TI*. Disponível em <http://www.unb.br/ceam/neorg/sos/sos5/index.php>. Acesso em: 01/10/2007.

GALBRAITH, Jay R; LAULER III, Edward E. *Organizando para Competir no Futuro*. São Paulo: Person Education do Brasil, 1995.

GIL, Antônio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4º Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION. *COBIT 4.1*. Disponível em: <http://www.isaca.org>. Acesso em: 01/12/2007.

itSMF. *Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado no ITIL*. Disponível em <http://www.itsmf.com.br>. Acesso em: 24/10/2007. Van Haren Publishing, 2007.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON Jane P. *Gerenciamento de Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MACEDO, Manoel M.C. *Metodologia Científica Aplicada*. Brasília: Scala, 2005.

MAGALHÃES, Ivan L; PINHEIRO, Walfrido B. *Gerenciamento de Serviços de TI na Prática*. São Paulo: Novatec, 2007.

MARCONI, Marina A; LAKATOS, Eva M. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.

MARTINS, Gilberto A. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*, 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto A.; LINTZ, Alexandre. *Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso*, 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Márcia M. G. *Gerenciamento de Serviços de TI – Uma Proposta de Integração de Processos de Melhoria e Gestão de Serviços*. 2006. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia Elétrica - Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

NEXT VIA S/A – Business under control. *Treinamento ITIL Foundation – Material do Aluno*. São Paulo: Next Via (2007).

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *ITIL for Service Delivery*, 3a Edição. Stationery Office BO, 2006a.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. *ITIL for Service Suport*, 3a Edição. Stationery Office BO, 2006b.

PEMENTA, Rodrigo; Andrade, Daniel. *Treinamento ITIL Foundation*. Brasília, 2006. (Mídia utilizada no curso).

PINHEIRO, Flávio R. *Curso ITIL: Fundamentos Preparatório Certificação ITIL Foundation*. São Paulo: Ti.Exames, 2007.

PRADO, Carlos E.S. 2007. *Os Processos de Suporte a Serviços de TI no Banco do Brasil: Uma Análise Comparativa com as Práticas e Recomendações da ITIL*. Monografia de MBA. Administração Estratégica de Sistemas de Informação – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. EUA: PMI, 2004.

REZENDE, Denis A. *Sistemas de Informações Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, Denis A. *Engenharia de Software e Sistemas de Informações*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Termo de Abertura do Projeto – Modelo de Governança de TI*. Brasília: CAP, 2005a.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Relatório Diagnóstico de Maturidade dos Processos de TI*. Brasília: STJ, 2005b.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Sistema Integrado de Gerência de Atendimento*. Programa SIGA: Sistema automatizado para gerenciamento do atendimento ao usuário de TI do STJ. Brasília: STJ, 2007.

TONELLI, Adriano O. Artigo: *Melhores práticas para Gerenciamento de Suporte a Serviços de TI*. 2006.

Disponível em <http://www.redesecia.com.br/interface/doc/Artigo%20-%20ITIL.pdf>.

Acesso em: 01/10/2007.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *O TCU e a Fiscalização de Tecnologia da Informação*. Disponível em <http://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 01/12/2007.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. *Governança de Tecnologia da Informação*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO 1 - SUPORTE 1º NÍVEL

Prezado(a) Senhor(a),

O objetivo do presente questionário é avaliar o impacto do uso da base de conhecimento relacionada a incidentes, implantada pela Coordenadoria de Relacionamento, em sua atividade de prestação de suporte técnico de 1º nível na Central de Serviços aos usuários de TI do Superior Tribunal de Justiça.

Trata-se de instrumento de pesquisa para monografia a ser apresentada no Curso de Pós-Graduação Latu Sensu em “Administração Estratégica de Sistemas de Informação”.

As informações coletadas serão mantidas sob total sigilo sendo utilizadas somente para análise quantitativa dos resultados.

Instruções:

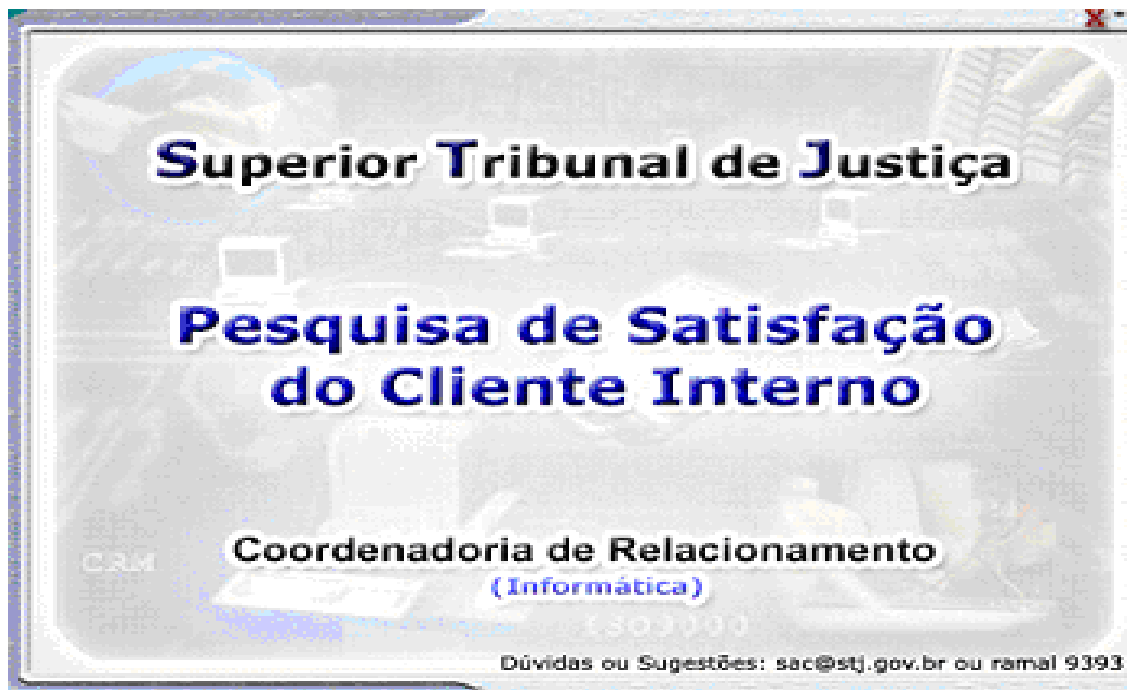
Considere a seguinte escala para as questões a seguir e assinale com um “X” a que melhor se aplicar à sua resposta:

1. Discordo totalmente;
2. Discordo parcialmente;
3. Concordo parcialmente;
4. Concordo plenamente.

QUESTIONÁRIO		1	2	3	4
1	Você faz uso regularmente da base de conhecimento implementada como suporte de 1º nível no atendimento do usuário de TI?				
2	O uso da base de conhecimento possibilitou maior número de soluções de chamados técnicos sem repasse para outros níveis (2º e 3º)?				
3	O tempo total de solução dos chamados técnicos dos usuários de TI foi reduzido?				
4	Na sua opinião, a padronização da forma do atendente prestar suporte ao usuário promove melhoria na qualidade do serviço prestado?				
5	A proposição direta por qualquer usuário de documentação a ser inserida na BC por intermédio da própria ferramenta é um facilitador da disseminação do conhecimento?				
6	Na sua percepção, o usuário de TI encontra-se mais receptivo ao atendimento prestado pela Central de Serviços?				
7	A visualização do relacionamento entre os ativos de TI agilizaria a identificação da ocorrência do usuário?				
8	A inexistência de um Catálogo de Serviços degrada a qualidade do atendimento prestado?				

Se desejar, faça outras considerações:

ANEXO B
QUESTIONÁRIO 2 - PESQUISA DE SATISFAÇÃO



X

Pesquisa de Satisfação do Cliente Interno

A Política da Qualidade definida para o Superior Tribunal de Justiça busca assegurar a melhoria contínua da prestação dos serviços, propiciando uma justiça acessível, rápida e efetiva.

Prezado(a) Cliente,

Por meio da sua opinião poderemos melhorar a qualidade do nosso atendimento. Sua identificação não é obrigatória, mas caso deseje identificar-se, garantimos que essas informações serão mantidas sob sigilo.

Faça sua avaliação utilizando o espaço apropriado para fazer comentários, críticas e sugestões de melhoria.

Grau de Satisfação dos Clientes:
Avalie os 5 itens a seguir, marcando o grau na escala que melhor caracteriza a frequência com que cada um deles ocorre.

(*) Essa Pesquisa de Satisfação é realizada a cada acionamento do serviço.

☒ Identificar: Rose Mary Dourado Reis Nóbrega ☐ Não identificar

[Clique aqui para responder aos 5 itens da pesquisa](#)
[Clique aqui caso não queira colaborar nesta pesquisa](#)

X

Pesquisa de Satisfação - SAC e Atendimento / Informática

Afirmativas	Nunca				Sempre
Minhas solicitações são atendidas com rapidez!	1	2	3	4	5
Minhas dúvidas são esclarecidas!	1	2	3	4	5
Sou atendido(s) com cortesia!	1	2	3	4	5
Tenho facilidade de acesso às informações sobre o andamento das minhas solicitações!	1	2	3	4	5
Minhas solicitações são resolvidas!	1	2	3	4	5

Se desejar, faça outras considerações abaixo:

☒ Identificar: Rose Mary Dourado Reis Nóbrega ☐ Não identificar

[Clique aqui para enviar sua pesquisa](#)
[Clique aqui para responder em outro momento](#)

ANEXO C

QUESTIONÁRIO 3 - MATURIDADE CENTRAL DE SERVIÇOS

Nível 1: Pré-requisitos	
1. Existe uma Central de Serviços para gerenciar, coordenar e resolver incidentes informados pelos clientes?	
2. A Central de Serviços é reconhecido como ponto de contato para todas as demandas de clientes e usuários?	
3. A Central de Serviços fornece aos clientes informações quanto às mudanças planejadas?	
Nível 1.5: Intenção de Gerenciamento	
4. A necessidade da Central de Serviços para o negócio está claramente identificada e entendida?	
5. Existem suficientes recursos, orçamento e compromisso gerencial para a efetiva operação da Central de Serviços?	
6. A Central de Serviços é entendido pela Gerência Sênior como uma função estratégica?	
7. A finalidade e os benefícios da Central de Serviços estão disseminados na organização?	
8. Foi conduzido um programa de educação e/ou treinamento para clientes e usuários sobre a utilização e benefícios da Central de Serviços?	
Nível 2: Capacidade do Processo	
9. Houve acordo quanto às funções da Central de Serviços?	
10. Os operadores da Central de Serviços têm procedimentos ou estratégia para obterem dos clientes a informação necessária ao atenderem um chamado?	
11. A Central de Serviços fornece aos clientes/usuários informações sobre disponibilidade de serviços, e um número de referência do incidente para uso em comunicações de follow-up, bem como informações sobre o progresso de qualquer solicitação que esteja sendo tratada?	
12. A Central de Serviços realiza uma avaliação inicial de todas as demandas recebidas, para tentar resolvê-las ou direcioná-las para quem possa, com base nos níveis de serviço acordados?	
13. A Central de Serviços comunica aos clientes quanto a alterações planejadas ou	

temporárias dos níveis de serviço?	
14. A Central de Serviços informa ao cliente a mudança de status ao ser fechado um incidente?	
15. A Central de Serviços fornece informações gerenciais e recomendações para melhoria de serviços?	
16. Foi avaliada a composição da carga de trabalho para determinar o pessoal necessário, habilidades requeridas e custos associados da Central de Serviços?	
17. A Central de Serviços realiza pesquisas de satisfação dos clientes?	
18. A Central de Serviços é notificado sobre novos serviços ou alterações em serviços existentes?	
Nível 2.5: Integração Interna	
19. A Central de Serviços oferece um ponto único de contato para todas as demandas de clientes?	
20. A Central de Serviços tem acesso a uma biblioteca de documentação de todos os produtos, hardware e software, e material de referência utilizado pelos clientes/usuários?	
21. Os incidentes/problemas/mudanças importantes da semana anterior são revisados com os clientes?	
22. Existe uma lista de clientes, e essa lista é usada para monitorar seu nível de satisfação?	
23. O pessoal de suporte de segundo nível é envolvido com A Central de Serviços, seja em tempo integral seja em rodízio?	
Nível 3: Produtos	
24. É mantida uma base única com informações detalhadas sobre clientes /usuários e fornecedores?	
25. Existem formulários-padrão para identificação e captura das informações sobre clientes / usuários?	
26. Os serviços oferecidos pela Central de Serviços estão claramente definidos para clientes e demais partes interessadas?	
27. São produzidos relatórios regulares, para todas as equipes que contribuem com o processo de provimento de serviços, acerca dos tipos de contatos realizados pelos clientes?	
28. É feita uma análise da carga de trabalho para refinar a determinação da	

composição e nível da equipe?	
29. São feitas revisões gerenciais semanais para tratar da disponibilidade de serviços, satisfação dos clientes e principais tipos de incidentes?	
30. A Gerência verifica as recomendações da Central de Serviços para melhoria de serviços?	
Nível 3.5: Controle de Qualidade	
31. Os padrões e critérios de qualidade aplicáveis ao registro de incidentes e manejo de chamados estão claramente definidos para os operadores do Central de Serviços?	
32. Os Acordos de Níveis de Serviço estão disponíveis e são entendidos pelos operadores da Central de Serviços?	
33. O pessoal responsável pelas atividades de Central de Serviços é adequadamente treinado?	
34. A organização estabelece e revisa os objetivos e metas da Central de Serviços?	
35. São usadas ferramentas adequadas em apoio à função de Central de Serviços?	
Nível 4: Informações de Gerenciamento	
36. São fornecidas à Gerência informações concernentes à satisfação com os serviços?	
37. São fornecidas à Gerência informações concernentes ao desempenho operacional da Central de Serviços?	
38. São fornecidas à Gerência informações concernentes às necessidades de conscientização / treinamento dos clientes?	
39. São fornecidas à Gerência informações concernentes à análise de tendências na ocorrência e resolução de incidentes?	
Nível 4.5: Integração Externa	
40. São promovidas reuniões regulares com as partes interessadas para discutir as questões relacionadas a Central de Serviços?	
41. A Central de Serviços controla o Gerenciamento de Incidentes, e as interfaces de atuação são claramente definidas e reconhecidas?	
42. A Central de Serviços recebe do Gerenciamento de Mudanças informações acerca de mudanças iminentes sobre os serviços?	
43. A Central de Serviços troca informações com o Gerenciamento Níveis de Serviço sobre falhas nos Acordos de Níveis de Serviço e comprometimentos resultantes?	
Nível 5: Interação com os Clientes	
44. É verificado com os clientes se as atividades executadas pela Central de Serviços	

estão alinhadas com suas necessidades de negócios?	
45. É verificado com os clientes se eles estão contentes com os serviços oferecidos?	
46. São monitoradas ativamente as tendências na satisfação dos clientes?	
47. As informações obtidas das pesquisas com os clientes são incluídas em planejamento de melhoria dos serviços?	
48. É verificada a percepção do cliente quanto ao valor dos serviços prestados?	

Resultado Consolidado

Central de Serviços		
Nível de Maturidade	Nível Mínimo	Pontuação Alcançada
Nível 1: Pré-requisitos	75%	
Nível 1.5: Intenção Gerencial	78%	
Nível 2: Capacidade do Processo	85%	
Nível 2.5: Integração Interna	71%	
Nível 3: Produtos	81%	
Nível 3.5: Controle de Qualidade	88%	
Nível 4: Informação Gerencial	88%	
Nível 4.5: Integração Externa	83%	
Nível 5: Interface com o Cliente	100%	

ANEXO D
QUESTIONÁRIO 4
MATURIDADE GERENCIAMENTO DEINCIDENTES

Nível 1 Pré-requisitos	
1. São mantidos registros de todos os incidentes reportados?	
2. Os incidentes são verificados e classificados pela Central de Serviços antes de serem repassados a um especialista?	
3. Existe um gestor responsável por gerenciar e escalar os incidentes?	
Nível 1.5 Intenção de Gerenciamento	
4. A organização está comprometida com a redução do impacto dos incidentes por sua resolução tempestiva?	
5. Existem compromisso gerencial, orçamento e recursos disponíveis para o Gerenciamento de Incidentes?	
6. O Gerenciamento de Incidentes conhece os objetivos e necessidades do negócio que determinarão as prioridades no trato dos incidentes?	
7. Foi realizado um programa de treinamento para a Central de Serviços e gestores de incidentes mostrando seus relacionamentos e interfaces entre si e com os Gerenciamentos de Problemas, Configuração e Mudanças?	
Nível 2 Capacidade do Processo	
8. É mantida uma Base de Dados de Incidentes, com detalhes sobre todos os incidentes relatados?	
9. O tratamento dos incidentes é feito em conformidade com procedimentos documentados em ANS?	
10. Existe um procedimento para classificação dos incidentes, com um conjunto detalhado de códigos para classificação, priorização e determinação de impacto?	
11. Existe um procedimento para atribuição, monitoramento e comunicação da evolução de incidentes?	
12. O Gerenciamento de Incidentes fornece informações sobre a evolução ou mudança de status dos incidentes para a Central de Serviços ou cliente/usuário?	
13. Existem procedimentos de fechamento de incidentes?	
14. O Gerenciamento de Incidentes fornece a Central de Serviços informações e recomendações para melhoria dos serviços?	
15. Os gestores de incidentes têm poderes para cobrar do suporte de segundo nível e dos fornecedores externos o cumprimento dos níveis de serviço estabelecidos?	

16. Os gestores de incidentes exercem a coordenação do Gerenciamento de Problemas, pessoal de suporte e gerenciamento de serviços de TI quando ocorre um incidente de maior criticidade ou importância?	
17. Foi feito um estudo sobre o conjunto de serviços suportados para determinar as habilidades e capacitação do pessoal envolvido, e os custos associados ao gerenciamento de incidentes?	
Nível 2.5 Integração Interna	
18. O Gerenciamento de Incidentes verifica cada incidente contra a base de dados de problemas e erros conhecidos?	
19. O Gerenciamento de Incidentes informa a Central de Serviços e ao Gerenciamento de Problemas sobre os contornos aplicados?	
20. É feita identificação de incidentes com acordos de níveis de serviço inadequados, e essa informação é repassada para a equipe de resolução de incidentes?	
Nível 3 Produtos	
21. São mantidos registros para todos os incidentes relatados (inclusive resolução e/ou contorno)?	
22. São produzidas, se necessário, solicitações de mudança para resolução de incidentes?	
23. Os registros dos incidentes resolvidos e fechados são atualizados e explicitamente comunicados a Central de Serviços, clientes e demais envolvidos?	
24. São produzidos regularmente relatórios acerca do status dos incidentes para todas as equipes que contribuem para o processo de resolução de incidentes?	
25. É realizada uma avaliação da carga de trabalho com a finalidade de ajudar a determinar o nível e composição das equipes de trabalho?	
26. São executadas revisões gerenciais para destacar e detalhar os incidentes escalados para níveis superiores de resolução?	
Nível 3.5 Controle de Qualidade	
27. Os padrões e os critérios de qualidade aplicáveis ao registro de incidentes e tratamento de chamados estão claros para a equipe de Gerenciamento de Incidentes?	
28. Os Acordos de Níveis de Serviço estão disponíveis para a equipe de Gerenciamento de Incidentes, e são claramente entendidos por seus integrantes?	
29. O pessoal responsável pelo Gerenciamento de Incidentes está adequadamente treinado?	

30. A organização estabelece e revisa as metas e objetivos para o Gerenciamento de Incidentes?	
31. A organização usa ferramentas adequadas para sustentar o processo de Gerenciamento de Incidentes?	
Nível 4 Informações de Gerenciamento	
32. A organização alimenta o gerenciamento com informações referentes à análise de tendências da ocorrência e resolução de incidentes?	
33. A organização alimenta o gerenciamento com informações referentes a incidentes escalados?	
34. A organização alimenta o gerenciamento com informações referentes a percentual de incidentes tratado dentro do tempo estabelecido em acordo?	
35. A organização alimenta o gerenciamento com informações referentes a percentual de incidentes fechados pela Central de Serviços sem recorrência a outros níveis de suporte?	
Nível 4.5 Integração Externa	
36. São mantidas reuniões regulares entre as partes interessadas e o Service Desk para discutir incidentes relatados, em progresso, escalados e fechados?	
37. As interfaces entre a Central de Serviços e o Gerenciamento de Incidentes foram definidas e adequadamente comunicadas aos envolvidos?	
38. O Gerenciamento de Incidentes troca informações com o Gerenciamento de Problemas com relação a problemas relacionados e/ou erros conhecidos?	
39. O Gerenciamento de Incidentes troca informações com o Gerenciamento de Configuração quanto à facilidade de uso dos registros de configuração, desvios de configuração e potencial marcação de itens de configuração como 'em falha' (ou equivalente)?	
40. O Gerenciamento de Incidentes recebe informações do Gerenciamento de Mudanças quanto a mudanças programadas sobre os serviços?	
41. O Gerenciamento de Incidentes troca informações com o Gerenciamento de Mudanças quanto aos detalhes de possíveis mudanças que possibilitem resolver incidentes ou problemas específicos?	
42. O Gerenciamento de Incidentes troca informações com o Gerenciamento de Níveis de Serviços com relação a eventuais lacunas nos ANS e com relação às implicações para os compromissos de serviço e suporte?	

Nível 5 Interação com os Clientes	
43. É verificado com os clientes se as atividades executadas pelo Gerenciamento de Incidentes estão alinhadas com suas necessidades de negócios?	
44. É verificado com os clientes se eles estão contentes com os serviços oferecidos?	
45. São monitoradas ativamente as tendências na satisfação dos clientes?	
46. As informações obtidas das pesquisas com os clientes são incluídas em planejamento de melhoria dos serviços?	
47. É verificada a percepção do cliente quanto ao valor dos serviços prestados?	

Resultado Consolidado

Gerenciamento de Incidentes		
Nível de Maturidade	Nível Mínimo	Pontuação Alcançada
Nível 1: Pré-requisitos	75%	
Nível 1.5: Intenção Gerencial	83%	
Nível 2: Capacidade do Processo	89%	
Nível 2.5: Integração Interna	75%	
Nível 3: Produtos	83%	
Nível 3.5: Controle de Qualidade	88%	
Nível 4: Informação Gerencial	83%	
Nível 4.5: Integração Externa	85%	
Nível 5: Interface com o Cliente	100%	

APÊNDICE A



TERMO DE ABERTURA DO PROJETO MODELO DE GOVERNANÇA DE TI



Centro de Apoio a Projetos

1 Cliente / Área Solicitante

Secretaria de Tecnologia da Informação e das Comunicações

2 Descrição da Demanda (Ementa)

Diante dos desafios de TI em obter agilidade operacional, gerenciar riscos, atender plenamente a necessidade do Tribunal, manter a continuidade dos serviços, faz-se necessário definir um modelo de governança ou gestão (gerenciamento, produção, suporte técnico) aderente ao negócio da Instituição e que esteja em conformidade com as melhores práticas adotadas no mercado.

Questões como ausência de um padrão único de desenvolvimento de sistemas, desbalanceamento de alocação de pessoal, falta de indicadores de produtividade, necessidade de aprimoramento da relação com os clientes, processo de terceirização de atividades de difícil gerência, entre outros, devem ser avaliadas, ao ponto de se conhecer e tratar os impactos que estas distorções causam nos negócios do Tribunal.

Este projeto visa possibilitar que a STI aprimore o gerenciamento dos serviços prestados, a partir da adoção dos padrões e melhores práticas existentes.

3 Patrocinador

Nome		Cargo
XXXXXXXXXXXXXXXXXX		Secretário
Telefone	Endereço Eletrônico	Lotação
XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	STI

4 Líder do Projeto

Nome		Cargo
XXXXXXXXXXXXXXXXXX		Subsecretário
Telefone	Endereço Eletrônico	Lotação
XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	STI/STEC

5 Justificativa

No mundo moderno, as organizações - de qualquer natureza – dependem fortemente da área de TI e esta, por sua vez, deve estar alinhada à estratégia e aos negócios.

<input type="checkbox"/>	Problema
<input checked="" type="checkbox"/>	Oportunidade

Existe uma demanda cada vez mais crescente por medir e melhorar a performance de TI. O aumento da capacidade de oferecer e prestar serviços de TI, alinhados com a estratégia do STJ, só é possível se houver o estabelecimento de modelo de gestão (métodos, técnicas e processos) baseado em melhores práticas já consagradas no mercado.

6 Meta do Projeto

Implantar até março/2008, os processos prioritários necessários para gerenciamento completo das funções de TI, executadas no STJ, conforme os modelos de gestão ITIL e COBIT.

7 Expectativas do Cliente (Resultados Esperados)

- Possuir um diagnóstico da Maturidade do ambiente de TI do STJ
- Capacitar equipe para adotar as melhores práticas baseadas nos modelos ITIL e COBIT.
- Elaborar um Plano de Ação para alcançar o cenário desejado no prazo deste projeto e em futuro próximo.
- Implantar uma nova estrutura da Secretaria de Tecnologia da Informação e das Comunicações para atender ao cenário estabelecido.

8 Produto ou Serviço

- Plano de ações e recomendações para Implantar Modelo de Governança e melhores práticas no ambiente de TI do STJ.
- Nova estrutura organizacional da STI orientada ao negócio do STJ e com os processos de trabalho completamente definidos e documentados.

9 Objetivo Estratégico

Este projeto não está vinculado a nenhum objetivo estratégico.

☐ Estratégico
☒ Não-Estratégico

Aprovado por	Data	Assinatura
Cliente / Área Solicitante STI	07/12/05	
Patrocinador XXXXXXXXXXXXXXXXXX	07/12/05	
Líder do Projeto XXXXXXXXXXXXXXXXXX	07/12/05	

Atualizações				
Data	Versão	Descrição	Autor	Aprovado por
07/12/05	1.0	Versão inicial	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Observação :

Para preservação de informações institucionais, os nomes mencionados no Termo Original foram omitidos.

Fonte: STJ (2005a). Documento com publicação autorizada.

APÊNDICE B

DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TI

3.1 Central de Serviços

Visão Geral da Central de Serviços

A Central de Serviços (Service Desk) não é um processo e sim uma função de TI. Geralmente conhecida como “Suporte ao Usuário” ou “Help Desk”, esta função envolve fornecer respostas às questões de usuários e soluções de problemas. Registro formal dos problemas, resolução, monitoramento, análise de tendência e priorização estão também incluídos.

O levantamento das informações referentes à Central de Serviços foi efetuado por meio de entrevistas com os seguintes servidores do Superior Tribunal de Justiça - STJ.

Central de Atendimento/Help Desk

a) Existência, composição e abrangência da Central de Atendimento

A área de TI do STJ possui uma área de Central de Atendimento/help desk para suporte ao usuário e está composta por profissionais experientes em suporte técnico e outros em fase de capacitação. A Central de Serviços atende o suporte de primeiro nível para qualquer tipo de chamada aos serviços de TI.

b) Ponto de Contato Único dos Usuários com a área de TI

A Central de Serviços é o ponto único de contato dos usuários com a área de TI para recepção de chamadas de suporte técnico para solução de problemas e incidentes. A Central atende também as demandas do pessoal de TI.

c) Integração da Central de Serviços com Gerenciamento de Problemas

Há uma integração entre a Central de Serviços com o Gerenciamento de Problemas para atendimento de segundos e terceiros níveis que atende tanto demandas internas quanto de terceiros. Por definição o atendimento de primeiro nível se aplica a Gerenciamento de Incidentes.

d) Utilização de Ferramentas para a Central de Serviços

O STJ possui o SIGA – Sistema Integrado de Gerenciamento de Atendimento. Este sistema foi desenvolvido internamente, evoluindo ao longo do tempo, servindo para registrar, tanto incidentes, quanto problemas, visto que no STJ ambos são tratados indistintamente. O sistema permite manter todo o histórico do incidente ou problema e

permite controlar um nível de serviço de atendimento simplificado (10 minutos de tempo de reação e 26 horas para resolução de qualquer tipo de incidente). O SIGA disponibiliza uma série de alertas quando estes tempos são ultrapassados.

Tais alertas são encaminhados para os respectivos grupos de suporte. Não há um mecanismo automático de escalção para os níveis superiores para Incidentes que ultrapassam os Níveis de Serviço. O sistema controla Indicadores de Performance para estes Níveis de Serviço(p.ex. 95% dentro do nível de serviço para o tempo de reação). O SIGA permite a emissão de relatórios sobre o volume de Incidentes e Problemas registrados mensalmente. Atualmente, 50% das chamadas mensais são atendidas pela Central de Serviços no 1º nível . Não há como separar as chamadas em Incidentes e Problemas, devido ao fato de que ainda não foi adotado o conceito de Incidentes. O sistema pode ser alterado para que seja integrado com os processos de Configuração, Mudanças e Liberações, no entanto ainda não se sabe como isto deve ser feito.

e) Script de atendimento

Os atendentes dispõem de script básico para o atendimento. Vale ressaltar que este processo foi certificado conforme exigências da ISO 9000.

Registro dos Chamados dos usuários

a) Abertura de chamado

Os chamados são efetuados por telefone, e-mail e pelo SIGA.

b) Registro de consultas

Existem procedimentos que garantem que as consultas dos usuários sejam adequadamente registradas na Central de Serviços, no SIGA.

c) Fechamento das chamadas

A Central de Serviços (CS) faz o contato com o usuário e registra a resolução no SIGA. Os registros dos técnicos de suporte são analisados pela CS para verificar que esteja tudo correto, caso contrário, faz-se contato com o técnico e/ou usuário conforme a necessidade.

Escalonamento dos chamados dos usuários

a) Procedimento de escalonamento

A Central de Serviços encaminha o problema para uma das três seções de atendimento, divididas por área de usuário: Judiciária, Administrativa e de Gabinetes. Estas seções encaminham para os fornecedores de serviços internos que, por sua vez, pode encaminhar o problema para os fornecedores externos (p.ex. manutenção).

b) Procedimentos de contorno enquanto o problema não é resolvido

Para problemas relacionados a *hardware* é mais comum que haja procedimentos de contorno, ou seja, alternativas para o usuário enquanto o problema não for resolvido.

Há procedimentos de contorno apenas para alguns aplicativos. Ex.: Utilização do MS WORD no lugar do sistema efetivamente.

Monitoramento das Soluções Pendentes

O SIGA é o sistema utilizado para monitorar os chamados. A priorização é definida segunda a criticidade do serviço ou do usuário (p.ex. Ministros). Há um procedimento formal para acompanhamento de chamadas pendentes há muito tempo. Estes chamados são acompanhados pelos técnicos, chefes de seção e pelo secretário, que cobram dos fornecedores a solução das solicitações dos usuários.

Análise de Tendências e Relatórios

a) Relatórios de Acompanhamento

O SIGA permite a emissão de relatórios de acompanhamento em que são apresentados os tempos decorridos desde o registro da ocorrência até sua implementação.

b) Encaminhamento de Relatórios

O sistema SIGA permite a emissão de relatórios a qualquer momento e pode ser acessado por todas as áreas. Tais relatórios são encaminhados às respectivas áreas para acompanhamento e ocorrências mais críticas.

c) Definição de Acordos de Nível de Serviço

Não existem acordos de nível de serviço formais. Existem sim, acordos de nível operacional. Desta forma não há como se avaliar o cumprimento dos níveis de serviços.

Maturidade do Processo: 2 – Realizado - Recursos dedicados e alocados.

O sistema está documentado e o sistema SIGA tem a certificação ISO 9000.

Pontos de Atenção:

- Integrar os procedimentos da Central de Serviços aos processos do ITIL

- Deve-se focar na entrega do serviço (necessidade do usuário) e não na tecnologia utilizada
- Definir métricas que permitam o controle de nível de serviço

Plano de Ação Detalhado

- Ampliar o conceito da Central de Serviços que vai ter a responsabilidade sobre os processos do Gerenciamento de Incidentes, Problemas e Configuração.
- Definir níveis de serviço para a resolução de incidentes no processo de Gerenciamento de Incidentes, levando em consideração a importância do serviço de TI para os clientes externos e internos (prioridade = urgência e categoria = risco).
- **Comentário:** Nesta fase é importante ter os objetivos da Central de Serviços bem definidos e pessoas bem treinadas para esta função que se apóiam nas bases de conhecimento interno e dos fornecedores.

Fonte: STJ (2005b). Documento com publicação autorizada.

APÊNDICE C

DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TI

3.9 Gerenciamento de Problemas e Incidentes

Visão Geral do processo de Gerenciamento de Problemas

O objetivo do Gerenciamento de Problemas é evitar e reduzir incidentes, como também prover uma solução de problemas rápida e efetiva para assegurar uma melhor utilização dos recursos de TI. Basicamente corresponde ao atendimento de segundo e terceiro nível. O Gerenciamento de Problemas usa uma abordagem pró-ativa, na qual as fragilidades são detectadas com antecedência e medidas preventivas são realizadas.

Visão Geral do processo de Gerenciamento de Incidentes

O principal objetivo do Gerenciamento de Incidentes é restaurar o serviço tão logo seja possível e, durante este tempo, minimizar qualquer efeito negativo sobre os processos de negócio.

Juntamente com a Central de Serviços, o Gerenciamento de Incidentes é o primeiro e mais importante ponto de contato com o cliente.

O levantamento destes processos foi efetuado por meio de entrevistas com servidores do Superior Tribunal de Justiça – STJ. Vale ressaltar que, do ponto de vista da estrutura do gerenciamento de Problemas e Incidentes, como é conceituado pela ITIL, a equipe de TI do STJ trata incidentes e problemas indistintamente. Existe a possibilidade de distinção por meio de filtros já que os chamados são categorizados.

Sistema de Gerenciamento de Problemas/Incidentes

a) **Registro e análise de problemas e incidentes**

A área de Segurança possui documentação em uma Base de Dados Notes para registro e identificação de problemas. Identifica ocorrências similares na base de dados para solução dos problemas recorrentes.

O SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente executa o atendimento de primeiro nível e escala para área de Atendimento (segundo nível) e então encaminha para TI/Desenvolvimento (terceiro nível). Os problemas podem ser encaminhados para o 3º nível a partir do 1º ou 2º.

O SIGA – Sistema Integrado de Gestão de Atendimento contempla o GS – Sistema de Gerência onde são registrados os problemas.

Todos os incidentes são registrados no SGA. Alguns desses podem vir a tornarem-se problemas e são tratados pelo 2º e 3º níveis. Os incidentes têm garantia total de solução. Os problemas, são repassados, não têm garantia total de solução. As causas dos problemas são identificadas e registradas para análise posterior e correção de erros recorrentes.

As instruções de trabalho formalizam a garantia de registro dos problemas e incidentes. Todo o caminho percorrido pelos incidentes é registrado no SIGA.

b) Reporte de incidentes em caso de problemas relevantes

A Área de TI possui um livro de ocorrências para registro de problemas.

Todas as ocorrências solicitadas pelo cliente ao SAC ou pelos técnicos de suporte são registradas nos SIGA.

c) Procedimento interno para distinguir um incidente de um problema

Na Área de TI do STJ não há distinção entre incidentes e problemas. Quando há um grande volume de recorrência, o problema é escalado para os superiores. Como exemplo citamos a ocorrência de um Banco de Dados Access (licitações) que vai direto para Servidor Web, desenvolvido pelo próprio usuário.

d) Monitoramento e reclassificação de incidente em problema

Não há um processo formalizado de Gerenciamento de Problemas e Incidentes no STJ.

Escalonamento de problemas

a) Procedimentos para resolução de problemas e priorização

O SIGA possui uma classificação de prioridade de problemas entre 1 e 10. No nível 10 há um destaque em vermelho pra chamar a atenção dos responsáveis pelo encaminhamento para resolução de problemas. A cada estouro de prazo, a cor do nível de maturidade muda para alertar os técnicos usuários do sistema. Após 26 horas o problema é escalonado para as respectivas chefias.

b) Procedimento interno para identificar o grupo de solução do problema

A identificação do grupo de solução de problema é realizada por meio de triagem no SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente. 50% dos chamados são resolvidos pelo próprio SAC.

c) Estabelecimento de prazos de atendimento em função da prioridade

No SIGA a prioridade é definida em 26 horas independentemente da escala entre 1 e 10.

É definido um prazo de 10 minutos para captura pelos técnicos de suporte dos chamados repassados ao 2º e 3º níveis, bem como para os chamados recebidos pelo sistema no 1º nível. Este prazo é o mesmo independentemente da prioridade. A priorização serve também para classificar os chamados no monitor dos técnicos para atendimento dos mais prioritários.

Trilha de auditoria

A rastreabilidade é garantida nos filtros aplicáveis a todos os campos dos chamados e relatórios direcionados às metas ISO 9000. Todos os incidentes podem ser analisados em relação à duração do atendimento, classificação de prioridade e categorização.

Autorizações de acesso temporárias e emergenciais

O controle de acessos temporários para servidores e estagiários é realizado pelo sistema de RH no período de atividade que é acompanhado por aplicações no suporte técnico e rede. Outros pedidos são acompanhados no SIGA quanto têm um prazo definido ou dependem de solicitações do gestor solicitante para desativação.

Em geral, a responsabilidade do acesso é de quem o solicitou. A STI avalia incoerências por scripts.

Maturidade do Processo: 2 – Realizado - Recursos dedicados e alocados.

Pontos de Atenção:

- Falta uma clara definição do que é urgente (tudo é urgente).
- Não existe um sistema de Plantão “efetivo” em algumas áreas.
- Não existe devido acompanhamento dos problemas quando é necessário envolver o suporte do 2º nível.
- Ausência de uma cultura de gerenciamento de incidentes, tudo é tratado como “problema”.
- Existe o registro e um acompanhamento de todos os chamados.
- Falta clareza de quem é responsável por cada serviço de TI.

Plano de Ação Detalhado

Gerenciamento de Problemas

- Implementar o Gerenciamento de Problemas observando dois focos:
 - Gerenciamento Reativo
 - Gerenciamento Pró-ativo
- O Gerenciamento de Problemas reativo atua no tratamento de problemas e de erros e apóia a Central de Serviços na resolução dos incidentes mais críticos.

- Já no caso do Gerenciamento de Problemas pró-ativo adota-se medidas de prevenção de erros como a análise de tendências de incidentes e problemas.
- O segundo ou terceiro nível de atendimento ao cliente (usuário) observa a prioridade, categoria e níveis de serviço fixados pela Central de Serviços para a resolução de incidentes, ou se for o caso, comunica alterações para a Central de Serviços.
- **Comentário:** Todo ciclo de vida de um problema é registrado, mantendo assim a Central de Serviços e o cliente (usuário) informados sobre o andamento da resolução do respectivo incidente.

Gerenciamento de Incidentes

- Ampliar o conceito da Central de Serviços que vai ter a responsabilidade sobre os processos do Gerenciamento de Incidente, Problemas e Configuração.
- Definir Níveis de Serviço para a resolução de incidentes no processo de Gerenciamento de Incidentes, levando em consideração a importância do serviço de TI para os clientes externos e internos (prioridade = urgência e categoria = risco).
- **Comentário:** Nesta fase é importante ter os objetivos da Central de Serviços bem definidos e pessoas bem treinadas para esta função que se apóiam nas Bases de Conhecimento interno e dos fornecedores.

Fonte: STJ (2005b). Documento com publicação autorizada.

APÊNDICE D

DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TI

4 Conclusão

A pontuação apurada em relação a pontuação mínima para atingir o nível 3 de maturidade e as entrevistas realizadas com as áreas nos leva a concluir que a maioria dos processos se enquadram no nível 1 de maturidade. Uma exceção é a função da Central de Serviços que já apresenta um grau de maior aderência ao modelo ITIL.

A seguir apresentamos os principais pontos identificados na Prova de Conceito:

1. Foram encontradas evidências relativas ao uso dos processos do modelo da ITIL, com maior grau para Central de Serviços e menor grau de maturidade para o Gerenciamento de Nível de Serviço.
2. O atendimento aos clientes/usuários é realizado através de um ponto único de contato (Central de Serviços), com uso de uma ferramenta de *software* integrado (SIGA – Sistema Integrado de Gerenciamento de Atendimento).
3. As chamadas à Central de Serviços são tratadas todas como “problemas”, assim não existe formalmente o processo do Gerenciamento de Incidentes.
4. Existe uma ferramenta para o processo do Gerenciamento de Configuração (Tivoli da IBM), mas o processo em si não está completamente implementado.
5. Há evidências em relação do Gerenciamento de Capacidade e Disponibilidade. Os processos do Gerenciamento de Continuidade dos Serviços de TI e Gerenciamento Financeiro dos Serviços de TI apresentam-se em um estado inicial. O processo do Gerenciamento de Nível de Serviço é inexistente.
6. As pessoas não se sentem responsáveis pelo processo e sim por sua área de conhecimento, pois as atividades são fragmentadas e executadas pelas diversas áreas sem existir a figura de um responsável pelo processo como um todo (Gestor do Processo).

Fonte: STJ (2005b). Documento com publicação autorizada.

APÊNDICE E

DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DOS PROCESSOS DE TI

5 Próximos Passos

Sugestão para a implementação dos processos do ITIL em 3 fases

- A maioria das organizações optam por não implementar todos processos ITIL de uma única vez e dividem o projeto em fases.
- Para obtenção de resultados em curto prazo iniciam-se com os processos operacionais que já apresentam um grau maior de maturidade (quick-wins).
- Opta-se também por iniciar com os processos que representam uma dependência mais forte com os outros processos da ITIL (por exemplo os processos de nível de serviço e configuração).
- Estima-se um prazo de implementação para todos os processos da ITIL em até 18 meses que depende do tipo, tamanho e complexidade da TI da organização.

Fase de implementação

- **Fase 1**
 - Iniciar a implementação dos processos da ITIL com a elaboração do *Catálogo de Serviços* que faz parte do processo do *Gerenciamento de Nível de Serviço*. Complementando as atividades deste processo ao longo do projeto de implementação com a elaboração e divulgação dos acordos (ANS – Acordo de Nível de Serviço, ANO – Acordo de Nível Operacional, CA – Contrato de Apoio) e com as atividades de monitoramento e reporte.
 - **Justificativa:** A elaboração do Catálogo de Serviços, já com níveis de serviço padrão, dá apoio à implementação dos outros processos da ITIL, sempre focando nos serviços da TI e não na tecnologia usada para entregar estes serviços (falando a língua dos usuários/clientes).
 - Implementar o *Gerenciamento de Configuração*, formando uma *Base de Dados do Gerenciamento da Configuração*.
 - **Justificativa:** Os demais processos de ITIL dependem desta base.
- Aprimorar o conceito da *Central de Serviços* e do processo do *Gerenciamento de Problemas* e implementar o processo de *Gerenciamento de Incidentes*.
 - **Justificativa:** Distinguir entre Incidentes (que são resolvidos rapidamente) e Problemas (que através do diagnóstico do Erro Conhecido tem uma solução definitiva).

Observação :

Para preservação de informações institucionais, o relatório não foi apresentado na íntegra.

Fonte: STJ (2005b). Documento com publicação autorizada.